

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi Pada KPP Pratama Singosari)**

TESIS

**Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan
Memperoleh Gelar Derajat S-2
Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :

ANDREAS LISTIANTO

NIM : 201710280211028

**DIREKTORAT PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH MALANG**

Juli 2020

**PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI
TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL
CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI PEMEDIASI
(Studi Pada KPP Pratama Singosari)**

Diajukan oleh :

ANDREAS LISTIANTO
201710280210128

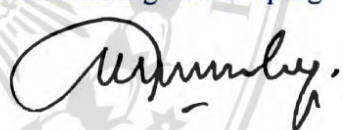
Telah disetujui

Pada hari/tanggal, Sabtu / 18 Juli 2020

Pembimbing Utama


Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M.

Pembimbing Pendamping


Dr. Achmad Mohyi, M.M.

Direktur
Program Pascasarjana


Prof. Akhsabul In'am, Ph.D

Ketua Program Studi
Magister Manajemen


Dr. Eko Handayanto, M.M.

TESIS

Dipersiapkan dan disusun oleh :

ANDREAS LISTIANTO

201710280211028

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji
pada hari/tanggal, Sabtu / **18 Juli 2020**
dan dinyatakan memenuhi syarat sebagai kelengkapan
memperoleh gelar Magister/Profesi di Program Pascasarjana
Universitas Muhammadiyah Malang

SUSUNAN DEWAN PENGUJI

Ketua	:	Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M.
Sekretaris	:	Dr. Achmad Mohyi, M.M.
Penguji I	:	Dr. Nazaruddin Malik, M.Si.
Penguji II	:	Dr. Eko Handayanto, M.M.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah segala puji bagi Allah S.W.T atas segala rahmat, nikmat Iman dan Islam serta hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tesis yang berjudul : "PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN *ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR* (OCB) SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada KPP Pratama Singosari)".

Ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada beberapa pihak yang telah membantu dan mendukung penulis dalam menyelesaikan Tesis ini, diantaranya kepada:

1. Bapak Dr. Fauzan M.Pd. selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Malang
2. Bapak Prof. Dr. Aksanul In'am Ph.d. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Malang.
3. Bapak Dr. Eko Handayanto, M.M. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Universitas Muhammadiyah Malang atas semua bantuan, bimbingan dan semangat.
4. Bapak Dr. Rohmat Dwi Jatmiko, M.M. selaku Dosen Pembimbing Utama yang selalu memberikan waktu, bimbingan dan banyak membantu dalam penyelesaian Tesis ini
5. Bapak Dr. Achmad Mohyi, M.M. selaku Dosen Pembimbing II yang telah meluangkan waktu dan memberikan masukan dalam penyelesaian Tesis ini
6. Seluruh Bapak dan Ibu Dosen Program Studi Magister Manajemen UMM dyang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu yang telah dengan ikhlas dan kesabaran dalam mengajar selama proses perkuliahan
7. Bapak dan ibu saya yang selalu memberikan semangat, kasih sayang, doa dan restunya kepada saya.
8. Istri saya tercinta, Diah Tri Rahayu yang selalu memberikan dukungan dan motivasi untuk segera menyelesaikan Tesis ini.
9. Anak papa tersayang, Satrio Ghani Wibowo yang selalu mengerti akan kesibukan papanya. Semoga ini bisa menjadi penyemangat untuk pendidikanmu kelak.

10. Bapak Nandang Hidayat selaku Kepala KPP Pratama Singosari yang telah memberikan kesempatan kepada peneliti untuk melakukan penelitian dibawah instansi yang beliau pimpin
11. Seluruh teman sejawat di KPP Pratama Singosari yang telah membantu penulis selama proses penelitian terutama dalam pemberian informasi dan pengisian kuesioner
12. Teman-teman magister manajemen angkatan 2017 yang telah berjuang bersama di bangku perkuliahan untuk menuntut ilmu. Semoga ilmu yang kita peroleh dapat memberikan manfaat bagi kita dan banyak orang
13. Semua pihak yang telah membantu dalam proses penyusunan dan penyelesaian tesis ini, dengan tanpa mengurangi rasa hormat tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari dalam tesis ini masih terdapat berbagai kekurangan baik dari penulisan maupun lainnya. Oleh karena itu, kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi pembaca maupun penulis sendiri

Malang, Juli 2020
Penulis

Andreas Listianto

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya

Nama : ANDREAS LISTIANTO

NIM : 201710280210128

Program Studi : Magister Manajemen

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa :

1. TESIS dengan judul : PENGARUH LINGKUNGAN KERJA DAN KOMITMEN ORGANISASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DENGAN ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR (OCB) SEBAGAI PEMEDIASI (Studi Pada KPP Pratama Singosari) adalah karya saya dan dalam naskah Tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, baik sebagian maupun keseluruhan kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dalam daftar pustaka
2. Apabila ternyata dalam naskah Tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur **PLAGIASI**, saya bersedia Tesis ini **DIGUGURKAN** dan **GELAR AKADEMIK YANG TELAH SAYA PEROLEH DIBABATALKAN**, serta diproses sesuai dengan ketentuan hukum yang berlaku.
3. Tesis ini dapat dijadikan sumber pustaka yang merupakan **HAK BEBAS ROYALTY NON EKSUSIF**.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya untuk dipergunakan sebagaimana mestinya.

Malang, 29 Juli 2020

Yang menyatakan,



ANDREAS LISTIANTO

ABSTRAK

Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Pemediasi (Studi Pada KPP Pratama Singosari

Oleh:

Andreas Listianto
Rohmat Dwi Jatmiko
Achmad Mohyi

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan kinerja, serta menguji *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai pemediasi dalam hubungan lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Data diperoleh dari survey ke seluruh populasi pegawai KPP Pratama Singosari sebanyak 90 orang. Model struktural dengan menggunakan metode Partial Least Square (PLS) digunakan untuk analisis data mengindikasikan bahwa lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja pegawai, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi hubungan antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Kata kunci: Lingkungan Kerja, Komitmen Organisasi, *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Kinerja Pegawai

ABSTRACT

The Effects Of Work Environment and Organizational Commitments to Employee Performance With Organizational Citizenship Behavior (OCB) As A Mediation (Study at Singosari Primary Tax Office)

Andreas Listianto
Rohmat Dwi Jatmiko
Achmad Mohyi

The research's goal is to verify the working environment and the organizational commitment towards Organizational Citizenship Behavior (OCB) and employee performance, and to verifying the influence of Organizational Citizenship Behavior (OCB) as the mediator in relation of working environment and organization commitment towards employee performance at Singosari Small Tax Office as well. This kind of research is explanatoris type which uses all amount of 90 employees at Singosari Small Tax Office. This research using a structural models applying the Partial Least Square (PLS) method, and research's results are the work environment and organizational commitment have a significant and positive effect on Organizational Citizenship Behavior (OCB), the work environment and organizational commitment have a significant and positive effect on employee performance, Organizational Citizenship Behavior (OCB) has a significant effect and positive on employee performance, and Organizational Citizenship Behavior (OCB) is able to mediate the relationship between work environment and organizational commitment with employee performance.

Keywords: Work Environment, Organizational Commitments, Organizational Citizenship Behavior (OCB), Employee Performance

DAFTAR ISI

	Halaman
A. PENDAHULUAN	
1. Latar Belakang	1
2. Rumusan Masalah	4
3. Tujuan Penelitian	4
B. TINJAUAN PUSTAKA	
1. Landasan Teori.....	5
a. Kinerja.....	5
b. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	6
c. Lingkungan Kerja.....	7
d. Komitmen Organisasi.....	8
2. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian.....	9
a. Lingkungan kerja terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	10
b. Komitmen organisasi terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	11
c. Lingkungan kerja terhadap kinerja.....	11
d. Komitmen organisasi terhadap kinerja.....	11
e. <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> terhadap kinerja	12
f. Lingkungan kerja terhadap kinerja melalui <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	12
g. Komitmen organisasi terhadap kinerja melalui <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i>	13
C. METODE PENELITIAN	
1. Jenis dan Lokasi Penelitian	13
2. Populasi dan Sampel	14
3. Data dan Sumber Data	14
4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel	14
a. Lingkungan Kerja.....	14
b. Komitmen Organisasi.....	15
c. <i>Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	16
d. Kinerja	17
5. Teknis Analisa Data.....	17
D. HASIL DAN PEMBAHASAN	
1. Karakteristik Responden.....	19
a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	19
b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan	19
c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan	20
d. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan	21
2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk	21
a. <i>Convergen Validity</i>	21
b. <i>Discriminant Validity</i>	22
c. <i>Composite Reliability</i>	23
3. Hasil Analisis PLS	23
a. <i>Goodness of Fit Model</i>	23

b. Hasil <i>Outer Model</i>	24
1) <i>Outer Model</i> pada Variabel Kinerja	25
2) <i>Outer Model</i> pada Variabel Komitmen Organisasi	25
3) <i>Outer Model</i> pada Variabel Lingkungan Kerja	26
4) <i>Outer Model</i> pada Variabel <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB).....	26
c. Hasil <i>Inner Model</i>	26
1) Pengaruh Langsung	26
2) Pengaruh Tidak Langsung	27
3) Hasil Pengujian Hipotesis	28
4. Pembahasan	30
a. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	30
b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	31
c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja	31
d. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja	32
e. Pengaruh <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) terhadap Kinerja	33
f. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	33
g. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB)	34
E. KESIMPULAN DAN SARAN	
1. Kesimpulan	35
2. Saran	37
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	19
Tabel 2. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	20
Tabel 3. Karakteritik Responden Berdasarkan Pangkat /Golongan	20
Tabel 4. Karakteritik Responden Berdasarkan Tingkat Jabatan.....	21
Tabel 5. Hasil Pengujian <i>Convergent Validity</i>	21
Tabel 6. Hasil Pengujian <i>Discriminant Validity</i>	22
Tabel 7. Hasil Pengujian <i>Composite Reliability</i>	23
Tabel 8. Hasil <i>Outer Model</i>	24
Tabel 9. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model	27
Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung dalam Inner Model.....	28



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Pengembangan Konsep Penelitian	10
--	----



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisioner Penelitian	45
Lampiran 2. Ringkasan Penelitian Terdahulu	49
Lampiran 3. Ringkasan Variabel, Indikator, Item Dan Sumber Instrumen	56
Lampiran 4. Hasil Analisis PLS	59
Lampiran 5. Hasil Analisis PLS dengan Bootsrap	62
Lampiran 6. Uji Sobel.....	63



A. PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Disemua organisasi, baik itu instansi pemerintah, perusahaan, lembaga, maupun organisasi yang lain pasti akan menuntut semua pegawai, karyawan, atau anggotanya untuk selalu mengembangkan dan mengoptimalkan setiap usahanya agar hasil kinerja yang dicapainya dapat maksimal. Kinerja pegawai selalu menjadi perhatian instansi ketika kemampuan pegawai tidak diolah secara maksimal. Mengingat pentingnya sumber daya manusia bagi instansi, maka instansi akan melakukan segala upaya demi mengoptimalkan kemampuan pegawai untuk dapat memperoleh hasil kinerja yang maksimal. Kinerja organisasi secara tidak langsung merupakan akibat dari hasil kerja yang dicapai oleh setiap pribadi dari organisasi tersebut.

Lingkungan kerja pegawai memberikan pengaruh kepada kinerja pegawai. Penelitian oleh Nurhidayah (2018) dan Kasmawati (2014) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Sedangkan penelitian oleh Suhardi dan Syaifullah (2017) dan Suhardi (2019) menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang tepat akan meningkatkan kinerja pegawai di perusahaan tersebut.

Komitmen organisasi berdampak pada kinerja pegawai karena berhubungan langsung dengan komitmen pegawai mengerjakan pekerjaannya, kemudian kesetiaan pegawai kepada organisasi. Komitmen organisasi dapat pula dipakai untuk memperkirakan kegiatan profesional dan perilaku kerja, karena komitmen organisasi menunjukkan perilaku positif individu pegawai di organisasi. Sikap ini memotivasi seseorang untuk berperilaku positif, untuk menjadi disiplin dalam bekerja, untuk mematuhi aturan dan kebijakan organisasi, untuk menjaga hubungan baik dengan rekan kerja, dan meningkatkan tingkat pencapaian seseorang. Dengan cara ini, pengetahuan dan pemahaman tentang komitmen organisasi dapat digunakan sebagai dasar untuk memprediksi perilaku kerja individu (Sahertian dan Soetjipto, 2011). Komitmen organisasi menghasilkan pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai menurut Rahman (2017). Hal ini dapat dimaknai bahwa ada kerelaan

untuk membantu kolega menyelesaikan tugas-tugas organisasi, menyatukan aktivitas dan prioritas yang dimiliki, memahami kebutuhan organisasi dan memilih kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang lebih besar, kemudian memilih kebutuhan-kebutuhan yang pantas daripada mengikuti beberapa minat profesional untuk meningkatkan kinerja pegawai. Selain itu penelitian lain oleh Setiawan dan Gunawan (2018) menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

Organizational citizenship behavior (OCB) merupakan salah satu faktor yang akan memberikan pengaruh kepada kinerja pegawai. Masing-masing individu orang mempunyai derajat OCB, dan organisasi harus memahami keadaan ini. Pegawai KPP Pratama Singosari yang memiliki perilaku kewargaan (OCB) menyebabkan pegawai selalu bersemangat untuk meningkatkan kinerjanya sehingga dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Sebaliknya, Pegawai KPP Pratama Singosari yang tidak mempunyai perilaku OCB akan memberikan pengaruh yang jelek kepada kinerja pegawai sehingga akan menghambat pencapaian tujuan organisasi. Suatu organisasi akan berjalan dengan baik apabila mempunyai anggota yang memiliki sifat *good citizens* termasuk untuk memenuhi tujuan organisasi. Kinerja pegawai akan meningkat seiring dengan timbulnya perasaan nyaman, ketulusan dan munculnya sifat tolong menolong. Temuan penelitian dari Putri dan Utami (2017), Suzana (2017) serta Rahayu dan Rozak (2015) mendukung pernyataan bahwa OCB berpengaruh kepada kinerja pegawai.

Temuan Putrana, dkk (2016) memperlihatkan bahwa komitmen organisasi memberikan pengaruh kepada OCB, maka dapat dijelaskan bahwa faktor komitmen organisasi yang berupa *affective commitment*, *continuance commitment*, *normative commitment* berpengaruh terhadap OCB, karena dengan adanya *affective commitment* yang tinggi akan memiliki kedekatan emosional yang erat terhadap organisasi, hal ini berarti karyawan tersebut akan memiliki motivasi dan keinginan untuk berkontribusi secara berarti terhadap organisasi. Karyawan dengan *continuance commitment* yang tinggi akan bertahan dalam organisasi karena adanya kesadaran dalam karyawan tersebut akan kerugian besar yang dialami jika meninggalkan organisasi. Karyawan dengan *normative commitment* yang tinggi akan tetap bertahan dalam organisasi karena merasa adanya suatu kewajiban atau tugas

sehingga tercapai OCB. Sedangkan penelitian oleh Darmawati, dkk (2013) menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap OCB.

Selain itu Wulandari dan Prayitno (2017) dan Nurhayati, dkk (2016) menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational behavior* (OCB). Artinya, semakin baik lingkungan kerja di perusahaan berakibat pada semakin baik OCB karyawan pada pekerjaan. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh Muayanah, dkk (2017) menyebutkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap *organizational behavior* (OCB).

Efektivitas perusahaan dapat dilihat dengan melihat lingkungan kerja dan komitmen organisasi. Nugrahaningtyas, dkk (2017) menyebutkan lingkungan kerja, dan komitmen organisasi mempengaruhi naik turunnya OCB pegawai. OCB pegawai akan meningkat jika lingkungan kerja, dan komitmen organisasi terjalin demikian juga sebaliknya OCB pegawai akan menurun jika lingkungan kerja, dan komitmen organisasi tidak terjalin. Dengan dasar hasil penelitian-penelitian sebelumnya diatas, maka dibutuhkan variabel yang dapat mediasi lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan. Untuk melihat seberapa besar pengaruh OCB terhadap lingkungan kerja dan komitmen organisasi dalam memberikan pengaruh kepada kinerja pegawai.

Penelitian oleh Suhardi (2019) dan Mandasari (2015) menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai. Sedangkan penelitian oleh Setiawan dan Gunawan (2018), Vipraprastha, dkk (2018), Sani (2013), dan Jihadi, dkk (2017) menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja.

Dimasa sekarang, organisasi tidak hanya berfokus pada keuangan saja melainkan lebih terfokus pada peningkatan kemampuan dan menggali potensi yang dimiliki oleh pegawainya untuk memenuhi tujuan organisasinya. Kinerja pegawai harus selalu diperhatikan dan ditingkatkan untuk mencapai tujuan organisasi. Seperti yang terjadi di KPP Pratama Singosari, terdapat fenomena berdasarkan data penerimaan pada tahun 2018 belum dapat mencapai target yang sudah ditentukan. Tetapi target penerimaan tahun 2019 yang dibebankan terus naik dibandingkan

dengan target 2018. Target yang terus naik dari tahun ke tahun dengan jumlah dan karakteristik Wajib Pajak yang hampir sama di setiap tahunnya menjadi tantangan tersendiri. Berdasarkan observasi diketahui bahwa perilaku kewarganegaraan pegawai KPP Pratama Singosari dimana pegawai berperilaku melebihi permintaan tugas masih belum terlihat secara nyata. Kondisi seperti ini yang akan memberikan dampak kepada kinerja pegawai, dimana kinerja pegawai selalu menjadi persoalan di setiap organisasi ketika pegawai tidak mengembangkan potensi yang dimilikinya. Kinerja yang dicapai oleh setiap pegawai pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap kinerja organisasi.

2. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, masalah yang difokuskan penulis untuk diteliti adalah sebagai berikut:

1. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari?
2. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari?
3. Apakah Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari?
4. Apakah Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari?
5. Apakah *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari?
6. Apakah Lingkungan Kerja secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari?
7. Apakah Komitmen Organisasi secara tidak langsung berpengaruh signifikan terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari?

3. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah diatas, maka tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis mengenai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis mengenai pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari.
3. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis mengenai pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari.
4. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis mengenai pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari.
5. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis mengenai pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari.
6. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis mengenai pengaruh Lingkungan Kerja secara tidak langsung terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
7. Untuk mendapatkan bukti empiris dan menganalisis mengenai pengaruh Komitmen Organisasi secara tidak langsung terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

B. TINJAUAN PUSTAKA

1. Landasan Teori

a. Kinerja

Secara epistemologi, kinerja berasal dari kata *performance* (kinerja), sebagaimana dikemukakan oleh Gibson, dkk (2012) bahwa *performance* atau kinerja adalah hasil yang diinginkan dari perilaku. Kinerja merupakan hasil pegawai yang dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Kinerja merupakan tampilan dari pribadi pegawai maupun sekelompok kerja pegawai, laporan hasil kerja dalam suatu organisasi meliputi keseluruhan dari kegiatan yang dilakukan oleh semua pegawai tanpa terkecuali. Pengertian kinerja menurut Mangkunegara (2011) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai/karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja suatu organisasi tergantung kepada apa yang diharapkan dari organisasi tersebut, apakah untuk mencari keuntungan atau untuk sekedar untuk *customer satisfaction*. Dan juga tergantung pada bentuk organisasi itu sendiri (misalnya, organisasi publik, swasta, bisnis, sosial atau keagamaan). Kinerja sering dihubungkan dengan tingkat produktivitas yang menunjukkan rasio input dan output dalam organisasi, bahkan dapat dilihat dari sudut performansi dengan memberikan penekanan pada nilai efisiensi yang dikaitkan dengan kualitas output yang dihasilkan oleh para pegawai berdasarkan beberapa standar yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi yang bersangkutan (Gomes, 2003).

Kinerja pegawai adalah apa yang mempengaruhi seberapa besar kontribusi mereka kepada organisasi. pegawai adalah pelaksana utama dari setiap fungsi organisasi dari fasilitas, infrastruktur yang ada, dan infrastruktur. Pegawai adalah salah satu faktor kunci organisasi yang harus diperhatikan karena selalu mengalami berbagai dinamika dalam organisasi.

Faktor yang dapat meningkatkan kinerja pegawai adalah bagaimana manajemen memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Penciptaan kinerja yang baik dapat dilakukan dengan memotivasi pegawai dan meningkatkan kepuasan kerja pegawai dengan memperhatikan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, dan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah faktor yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai (Bass dan Riggio, 2006). Menurut Mathis dan Jackson (2000) indikator kinerja meliputi kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, dan efektifitas.

b. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dikatakan sebagai perilaku di tempat kerja yang sesuai dengan penilaian pribadi melebihi pekerjaan dasar individu. OCB juga menjelaskan perilaku melebihi permintaan tugas. Gibson, dkk (2012) berpendapat bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) sangat penting dalam kelangsungan hidup organisasi. Alizadeh, dkk (2012) mengatakan bahwa ada beberapa variabel yang mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) karyawan, seperti kejelasan aturan, gaya kepemimpinan, komitmen organisasi, keadilan organisasi, lingkungan kerja dan sifat individu. Ini artinya *Organizational*

Citizenship Behavior (OCB) adalah bagian dari sifat/perilaku pribadi yang dimiliki pegawai dalam pelaksanaan tugas serta kewajibannya yang akan berdampak pada kesuksesan perusahaan. Gibson, dkk (2012) lebih lanjut memperinci bahwa perilaku organisasional bisa memaksimalkan efisiensi dan produktivitas karyawan maupun organisasi yang pada akhirnya memberi kontribusi pada fungsi efektif dari suatu organisasi.

Menurut Organ, dkk (2006) indikator OCB meliputi *Altruisme* (Membantu Orang Lain), *Conscientiousness* (Kesadaran Nurani), *Sportmanship* (Kesportifan), *Civic Virtue* (Kesadaran Kewarganegaraan), dan *Courtesy* (Kebaikan)

c. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah termasuk variabel sumber daya didalam lingkup organisasi (Gibson, dkk., 2012). Pekerjaan akan menjadi terhambat, terganggu, bahkan mungkin bisa berhenti apabila lingkungan kerja tidak memadai. Dengan demikian lingkungan kerja ini tidak dapat diabaikan karena aktifitas organisasi akan berhasil apabila menggunakan metode atau cara, pemanfaatan alat-alat dan sarana yang ada di lingkungan kerja (Suwanto, 1999). Pendapat Handoko (2008), lingkungan kerja dapat dibagi menjadi lingkungan fisik, yaitu berupa ruangan, penerangan, temperatur, peralatan; lingkungan kimia yaitu bisa berupa uap, debu, gas ; lingkungan fisiologis bisa berupa isi kantor, cara kerja serta konstruksi dan terakhir adalah lingkungan sosial. Menurut Gitosudarmo (2007) menyatakan lingkungan kerja terdiri dari lingkungan fisik dan lingkungan organisasi yang menjadikan iklim kerja positif. Pendapat dari Kaho (2001) dalam bahasannya mempersiapkan otoda menyatakan bahwa apabila otoda ingin dilaksanakan dengan baik, perlu diperhatikan adanya ketersediaan sumber daya non manusia berupa kendaraan, gedung, fisik, peralatan, material dan lain-lain. Handoko (2008) juga mengatakan lingkungan kerja adalah kondisi fisik yang meliputi pencahayaan, suhu udara. *ventilation, rest period* dan keamanan. Mangkunegara (2004) mengatakan lingkungan kerja erat kaitannya terhadap kinerja pegawai. Keinginan untuk berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja. Apabila pemikiran tersebut ada di diri pegawai, secara tidak langsung akan membentuk suatu keyakinan diri. Apalagi bila didukung dengan situasi lingkungan kerja yang menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah. Penelitian oleh

Sukmawati, Thoyib, dan Surachman (2013) menunjukkan lingkungan kerja yang kondusif akan menyebabkan meningkatnya OCB pegawai sehingga juga berperan terhadap peningkatan kinerja pegawai.

Lingkungan kerja fisik adalah semua yang terdapat disekitar tempat kerja yang dapat mempengaruhi pegawai baik secara langsung maupun tidak langsung (Sedarmayanti, 2001). Menurut Sedarmayanti (2001) indikator-indikator lingkungan kerja fisik meliputi (1) Pewarnaan ruangan; (2) Kebersihan; (3) Pertukaran udara; (4) Penerangan; (5) Keamanan; (6) Kebisingan. Sedarmayanti (2001) juga menyatakan bahwa lingkungan kerja non fisik adalah semua keadaan yang terjadi yang berkaitan dengan hubungan kerja, baik dengan atasan maupun dengan sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan. Menurut Sedarmayanti (2001) indikator-indikator lingkungan kerja non fisik terbagi menjadi dua yaitu: (1) Hubungan antar karyawan; (2) Hubungan dengan atasan.

d. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasional dipandang sebagai suatu orientasi nilai terhadap organisasi yang menunjukkan individu sangat memikirkan dan mengutamakan pekerjaan dan organisasinya. Individu akan berusaha memberikan segala usaha yang dimilikinya dalam rangka membantu organisasi mencapai tujuannya. Komitmen organisasional didefinisikan sebagai suatu keadaan dimana seseorang karyawan memihak organisasi tertentu serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut (Robbins, 2005). Selanjutnya, Riggio (2016) mendefinisikan komitmen organisasi adalah perasaan dan tingkah laku pekerja tentang keseluruhan kerja organisasi. Komitmen organisasi adalah salah satu faktor-faktor yang mempengaruhi perilaku kewarganegaraan organisasi karyawan dan juga dapat mempengaruhi karyawan kinerja. Tinggi dan rendahnya perilaku kewarganegaraan organisasi dan kinerja karyawan dalam suatu perusahaan tergantung pada komitmen organisasi. Komitmen organisasi adalah mengukur kekuatan identifikasi karyawan dengan tujuan organisasi dan nilai-nilai serta keterlibatan (Organ, dkk., 2006). Perilaku kewarganegaraan organisasi terkait dengan perilaku kerja karyawan dalam organisasi, dilakukan secara sukarela di luar uraian tugas yang ditentukan, dan bertujuan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sedangkan kinerja adalah kekuatan dan kemampuan karyawan untuk melakukan tugas.

Allen dan Meyer (2013) mengatakan komitmen organisasi terbangun jika individu mengembangkan tiga komponen yang berhubungan dengan organisasi yaitu; Komitmen Afektif (*Affective Commitment*); Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*); Komitmen Normatif (*Normative Commitment*).

2. Kerangka Konseptual dan Hipotesis Penelitian

Bukti empiris dari hasil penelitian yang telah dilakukan sebelumnya sebagaimana disajikan dalam lampiran 2 dapat disimpulkan bahwa hasil penelitian yang berhubungan dengan lingkungan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan kinerja terdapat perbedaan, termasuk jenis kegiatan subjek penelitian, tempat penelitian, alat analisis yang digunakan serta apakah penelitian bersifat kuantitatif atau kualitatif.

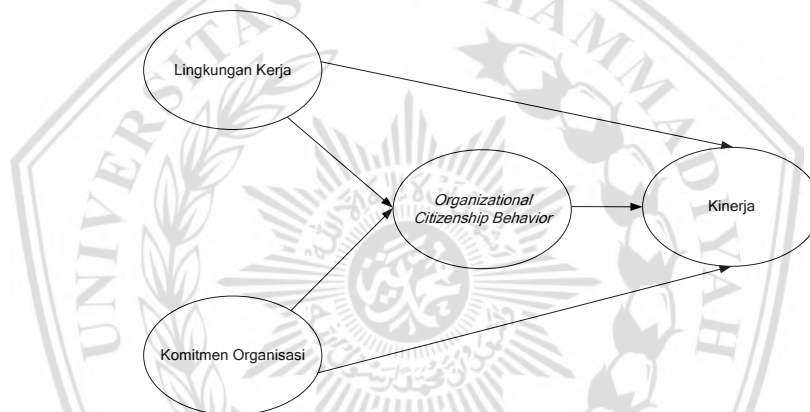
Sebagaimana pada penelitian terdahulu (lampiran 2), sejumlah penelitian menemukan adanya pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB), selain itu hasil penelitian yang lain menunjukkan lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Sedangkan hasil penelitian yang lain memperlihatkan bahwa variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu menjadi variabel mediasi antara lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Pada penelitian terdahulu (lampiran 2), juga menyebutkan sejumlah penelitian yang memberikan kesimpulan bahwa komitmen organisasi dan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh kepada kinerja pegawai. Hasil dari sejumlah penelitian yang lainnya juga menunjukkan komitmen organisasi dan lingkungan kerja tidak memberikan pengaruh yang signifikan terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB).

Dari penjelasan tersebut, penulis mendapatkan gap yang akan menjadi dasar untuk dilakukan pembahasan lebih lanjut. Berdasarkan penjelasan tersebut timbul adanya dugaan lingkungan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh terhadap kinerja bergantung pada *organizational citizenship behavior* (OCB). Oleh karena itu

dalam penelitian ini *organizational citizenship behavior* (OCB) ditempatkan sebagai variabel intervening untuk menjelaskan adanya celah (*gap*) tersebut. Ringkasan hasil penelitian terdahulu secara ringkas penulis sajikan pada (lampiran 2).

Berdasarkan uraian pendahuluan serta tinjauan kepustakaan dan penelitian terdahulu, maka disusunlah kerangka konseptual yang mengacu pada beberapa konsep yang telah disampaikan oleh beberapa peneliti terdahulu. Kerangka konseptual yang menguraikan mengenai beberapa faktor sumber daya organisasi instansi yang meliputi variabel lingkungan kerja dan komitmen organisasi, pengaruhnya terhadap variabel *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Pada gambar berikut ditunjukkan kerangka konseptual penelitian :



Gambarr 1. Kerangka Konseptual Penelitian

Berdasarkan gambar 1, maka kerangka konseptual dalam penelitian ini meliputi lingkungan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja.

a. Lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Podsakoff, dkk (1996) mengatakan *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu meningkatkan kemampuan organisasi untuk beradaptasi dengan lingkungan. Pegawai yang menampilkan perilaku *conscientious* (misal kesediaan memikul tanggungjawab yang baru dan mempelajari keahlian yang baru) akan meningkatkan kemampuan organisasi beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di lingkungannya.

Penelitian dari Sukmawati, dkk (2013), Warsito (2008), Nurhidayah, dkk (2017), Suhardi dan Syaifullah (2017), dan Suhardi (2019) menunjukkan terdapat

pengaruh signifikan positif lingkungan kerja terhadap *organizational citizenship behavior*, sehingga dapat dinyatakan hipotesis nya :

H1 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

b. Komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB)

Robbins (2005) mengatakan bahwa faktor-faktor mendasari timbulnya *organizational citizenship behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, karakteristik pimpinan, persepsi terhadap keadilan dan karakteristik individu.

Temuan penelitian yang dilakukan oleh Sukmawati, dkk (2013), Muayanah, dkk (2017), Wulandari dan Prayitno (2017), Rahayu (2017), Fazriyah, dkk (2018), Purnama (2013), Jihadi, dkk (2017), Sani (2013), Vipraprastha, dkk (2018), dan Setiawan dan Gunawan (2018) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB). Dari pernyataan yang telah disebutkan, maka penulis mengajukan hipotesis kedua sebagai berikut:

H2 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap organizational citizenship behavior (OCB).

c. Lingkungan kerja terhadap kinerja

Mangkunegara (2004) mengatakan lingkungan kerja erat kaitannya terhadap kinerja pegawai, motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena hal tersebut akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Hasil penelitian Sukmawati, dkk (2013), Saleh, dkk (2019), Warsito (2008), Lankeshwara (2016), Narasuci, dkk (2018), dan Mandasari (2015) memberikan hasil lingkungan kerja memberikan pengaruh yang signifikan positif kepada kinerja, sehingga penulis memunculkan hipotesisnya :

H3 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja

d. Komitmen organisasi terhadap kinerja

Scermehorn (2010) mengatakan bahwa individu dengan komitmen organisasi tinggi akan bangga menjadi suatu anggota dalam organisasi dan akan

bekerja dengan kinerja tinggi untuk organisasinya. Selain itu Robbins dan Judge (2009) mengatakan terdapat hubungan kuat antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Temuan dari penelitian Sukmawati, dkk (2013), Saleh, dkk (2019), Purnama (2013), Sani (2013), dan Vipraprastha, dkk (2018) memberikan hasil bahwa komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif kepada kinerja, sehingga hipotesis yang dimunculkan :

H4 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja

e. *Organizational citizenship behavior (OCB) terhadap kinerja*

Robbins dan Judge (2009) menyebutkan fakta bahwa organisasi yang mempunyai pegawai dengan *organizational citizenship behavior* (OCB) yang tinggi akan mengakibatkan kinerja yang lebih tinggi juga.

Sukmawati, dkk (2013), Rahayu (2017), Purnama (2013), Jihadi, dkk (2017), Gunay (2018), Sani (2013), Vipraprastha, dkk (2018), Suhardi dan Syaifullah (2017), Setiawan dan Gunawan (2018), dan Mandasari (2015) menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) memberikan pengaruh yang signifikan kepada kinerja, sehingga hipotesis yang dibuat oleh penulis berdasarkan penelitian sebelumnya yaitu :

H5 : Organizational citizenship behavior (OCB) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja

f. *Lingkungan kerja terhadap kinerja melalui organizational citizenship behavior (OCB)*

Penelitian oleh Mandasari (2015) menyebutkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu penelitian oleh Suhardi (2019) juga menunjukkan bahwa *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai.

Penulis akan menjadikan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai pemediasi yang menghubungkan Lingkungan Kerja dengan Kinerja Pegawai. Sehingga penulis membuat satu hipotesis tentang tersebut diatas yaitu

H6 : Lingkungan kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui Organizational Citizenship Behavior (OCB).

g. Komitmen organisasi terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB)

Penelitian oleh Jihadi, dkk (2017) menyebutkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB). Selain itu temuan oleh Sani (2013) juga menunjukkan *organizational citizenship behavior* (OCB) mampu memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai.

Vipraprastha, dkk (2018) dan Setiawan dan Gunawan (2018) juga menunjukkan hasil penelitian yang sama yaitu komitmen organisasi berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).

Dalam penelitian ini, penulis menjadikan *organizational citizenship behavior* (OCB) menjadi pemediasi yang menghubungkan antara komitmen organisasi dengan kinerja pegawai. Sehingga hipotesis terakhir yaitu :

*H7 : Komitmen organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap kinerja melalui *organizational citizenship behavior* (OCB).*

C. METODE PENELITIAN

1. Jenis Penelitian dan Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan menguji pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Jenis penelitian ini adalah jenis penelitian eksplanatoris yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguji kedudukan dari masing-masing variabel yang diteliti serta hubungan antara masing-masing variabel dengan menguji hipotesis yang telah dirumuskan. Penelitian ini juga akan menguji hubungan kausal antara variabel variabel sekaligus akan melakukan pengujian hipotesis yang telah dirumuskan. Dari penelitian ini, penulis akan menjelaskan *organizational citizenship behavior* (OCB) sebagai variabel pemediasi pengaruh lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Lokasi penelitian akan dilaksanakan di KPP Pratama Singosari.

2. Populasi dan Sampel

Objek penelitian adalah KPP Pratama Singosari dengan responden pegawai KPP Pratama Singosari. Populasi yang digunakan dalam penelitian yaitu pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari dengan jumlah 90 orang.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik *non-probability-sampling* yaitu teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah sensus yang merupakan teknik penentuan sampel jika seluruh anggota populasi dipakai untuk dijadikan sampel (Sugiyono, 2013). Sampel yang akan digunakan adalah semua pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari dengan jumlah 90 pegawai.

3. Data dan Sumber Data

Dalam penelitian ini penulis akan menggunakan data primer dimana data tersebut akan diperoleh secara langsung dari para responden. Teknik pengumpulan data yang dipakai yaitu dengan menggunakan kuesioner yang dibagikan kepada responden. Dengan menggunakan bentuk skala likert dengan standar skala satu sampai lima, kuesioner disusun dengan berpedoman pada tujuan penelitian yang dipaparkan dalam operasionalisasi variabel penelitian yaitu yang berhubungan dengan lingkungan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB), dan Kinerja.

4. Identifikasi dan Definisi Operasional Variabel

Definisi operasional merupakan penjelasan dari setiap variabel dengan cara memberikan arti, lebih memberikan spesifikasi atas variabel dengan tujuan untuk mengukur masing – masing variabel tersebut. Berdasarkan pokok permasalahan yang telah diajukan dengan memperhatikan literatur hasil penelitian terdahulu maka variabel yang digunakan dalam penelitian ini yaitu lingkungan kerja, komitmen organisasi, *organizational citizenship behavior* (OCB) dan kinerja pegawai.

Adapun ikhtisar yang menjelaskan definisi operasional dari variabel, indikator, item, dan sumber penelitian (Lampiran 3) yaitu:

a. Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja adalah segala sesuatu yang ada di sekitar pegawai. Indikator untuk mengukur lingkungan kerja menurut Sedarmayanti (2001) yaitu :

1) Pewarnaan

Pemilihan warna pada ruangan dapat mempengaruhi *mood* dan semangat kerja karyawan KPP Pratama Singosari

2) Kebersihan

Kebersihan ruangan merupakan salah satu faktor yang amat penting yang dapat mempengaruhi semangat dalam bekerja KPP Pratama Singosari.

3) Pertukaran udara

Pertukaran udara sangat menentukan kesegaran fisik pegawai KPP Pratama Singosari

4) Penerangan

Penerangan sangat berpengaruh terhadap produktivitas pegawai, kelelahan pada mata akan meningkat apabila tingkat cahaya ditempat kerja tidak sesuai akan mengakibatkan terjadinya ketegangan pada mata pegawai KPP Pratama Singosari

5) Keamanan

Keamanan dibagi menjadi dua yaitu keamanan terhadap milik pribadi dan keamanan terhadap diri karyawan KPP Pratama Singosari.

6) Kebisingan

Adalah suara yang tidak dikehendaki yang secara langsung dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Singosari

7) Hubungan antar pegawai

Merupakan suasana kondusif kerja dalam sebuah instansi yang secara langsung maupun tidak langsung terhadap kinerja pegawai KPP Pratama Singosari

8) Hubungan dengan atasan

Hubungan ini mengenai komunikasi, sikap dan lain sebagainya yang berpengaruh terhadap kepuasan dan kepatuhan instruksi bawahan terhadap atasan di KPP Pratama Singosari.

b. Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah tingkatan dimana seorang pegawai KPP Pratama Singosari mengidentifikasikan diri dengan instansi dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya di dalam instansi. Menurut Allen

dan Meyer (2013) terdapat tiga indikator yang dipakai untuk mengukur komitmen organisasi yaitu:

1) Komitmen Afektif (*Affective Commitment*)

Berkaitan hubungan emosional antara anggota organisasi dengan organisasinya, keterlibatan pegawai KPP Pratama Singosari dengan kegiatan di organisasi dan identifikasi dengan organisasi.

2) Komitmen Kontinuan (*Continuance Commitment*)

Berkaitan dengan kesadaran anggota organisasi untuk terus bertahan di dalam organisasinya.

3) Komitmen Normatif (*Normative Commitment*)

Berkaitan perasaan pegawai KPP Pratama Singosari tentang kewajiban yang harus diberikan kepada organisasi.

c. ***Organizational Citizenship Behavior (OCB)***

Organizational Citizenship Behavior (OCB) merupakan perilaku pegawai KPP Pratama Singosari yang bersifat sukarela tanpa ada perintah dan tidak ada paksaan dari instansi dalam mengedepankan kemajuan dan kepentingan instansi.

Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006) mengatakan indikator terkait *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai antara lain:

1) *Altruisme* (Membantu Orang Lain)

Berkaitan tentang perilaku membantu pegawai KPP Pratama Singosari lain tanpa ada paksaan pada tugas-tugas yang berkaitan erat dengan operasi-operasi organisasional.

2) *Conscientiousness* (Kesadaran Nurani)

Berkaitan tentang kinerja dari prasyarat peran yang melebihi standart minimum

3) *Courtesy* (Kebaikan)

Berkaitan perilaku meringankan problem-problem yang berkaitan dengan pekerjaan yang dihadapi pegawai KPP Pratama Singosari yang lain

4) *Civic Virtue* (Kesadaran Kewarganegaraan)

Berkaitan menunjukkan partisipasi sukarela dan dukungan terhadap fungsi-fungsi organisasi baik secara professional maupun sosial alamiah

5) *Sportmanship* (Kesportifan)

Berkaitan tentang toleransi terhadap ketidaknyamanan dan hal-hal yang mengganggu dari kehidupan organisasi tanpa mengeluh dan merasa diperlakukan tidak adil.

d. Kinerja

Kinerja yaitu hasil kerja pegawai KPP Pratama Singosari secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh instansi.

Mathis dan Jackson (2000) mengemukakan terdapat tiga indikator yang dipakai untuk mengukur kinerja pegawai yaitu:

1) *Quality*

Diukur dari persepsi pegawai KPP Pratama Singosari terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan. Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.

2) *Quantity*

Diukur dari persepsi pegawai KPP Pratama Singosari terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.

3) *Timeliness*

Diukur dari persepsi pegawai KPP Pratama Singosari terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output. Dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.

4) *Cost Effectiveness*

Pemanfaatan secara maksimal sumber daya dan waktu yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian. Kehadiran, tingkat kehadiran pegawai dalam instansi dapat menentukan kinerja pegawai KPP Pratama Singosari.

5. Teknik Analisa Data

Teknik analisa data yang digunakan adalah dengan menggunakan metode kuantitatif dengan menggunakan metode *Partial Least Square* (PLS) untuk menguji ketujuh hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Partial Least Square (PLS) merupakan jenis analisis SEM yang berbasis komponen dengan sifat konstruk formatif. Ghazali (2006) menyatakan bahwa *Partial Least Square* (PLS) adalah pendekatan yang menggantikan SEM berbasis *covariance* (*covariant based-SEM*) menjadi *variant based-SEM*. *Covariance Based-SEM* digunakan untuk menguji suatu teori. *Partial Least Square* (PLS) dimaksudkan untuk mengatasi ketika karakteristik datanya mengalami kendala, seperti ukuran data kecil, bentuk sebaran data tidak normal, dan adanya *missing value*.

Langkah-langkah pengujian model empiris penelitian berbasis PLS dengan *software* SmartPLS (Solimun, 2011) adalah sebagai berikut:

1. Spesifikasi model

Analisis jalur hubungan antar variabel terdiri dari:

a) *Outer model*

Model ini menspesifikasikan hubungan antar variabel laten dengan indikator-indikatornya. *Outer model* (*model measurement*) ini mendefinisikan bagaimana setiap indikator berhubungan dengan variabel latennya

b) *Inner model*,

Disebut juga dengan model struktural atau biasa disebut juga dengan *inner relation* dilakukan untuk menguji hubungan antara konstruk laten, yaitu spesifikasi hubungan antar variabel laten (*structural model*).

2. Estimasi Model

Pada langkah ini terdapat tiga skema pemilihan *wighting* dalam proses pemilihan estimasi model, yaitu *Weight Estimate* untuk mendapatkan nilai variabel latent, *path estimate* untuk menghubungkan variabel latent dengan indikatornya, dan estimasi lokasi parameter untuk mencari nilai indikator dan variabel laten.

3. Evaluasi model

Untuk mempelihatkan kekuatan prediksi variabel laten dan variabel manifest dengan memperhatikan adanya batasan spesifikasi hubungan *outer model* dan *inner model*. Model pengukuran atau *outermodel* dengan indikator reflektif dievaluasi dengan konvergent dan diskriminant validity dari indikatornya dan composite reliability untuk blok indikator. Sedangkan *outermodel* dengan indikator formatif di evaluasi

berdasarkan pada substantive content-nya yaitu dengan membandingkan besarnya bobot relatif (relative weight) dan melihat signifikansi dari ukuran weight tersebut.

Model struktural atau *inner model* dievaluasi dengan melihat persentase varian yang dijelaskan yaitu dengan melihat R^2 untuk konstruk laten dependen dengan menggunakan ukuran *Stone-Geisser Q Square test* dan juga melihat besarnya koefisien jalur strukturalnya. Stabilitas dari estimasi ini dievaluasi dengan menggunakan uji t-statistik yang didapat lewat prosedur *bootstrapping*.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Karakteristik Responden

Jumlah responde adalah pegawai di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari dengan jumlah 90 orang. Karakteristik responden dalam penelitian ini yaitu karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin, pangkat/golongan, dan tingkat jabatan.

a. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis kelamin responden dibagi dalam dua kelompok, yaitu laki-laki dan perempuan seperti tersusun pada tabel 1 berikut :

Tabel 1. Karakteritik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Nomor	Tingkat Pendidikan	orang	Persentase (%)
1	Laki-laki	49	54,444
2	Perempuan	41	45,556
Total		90	100,000

Sumber: Data KPP Pratama Singosari, 2020

Berdasarkan tabel 1, diketahui bahwa dari 90 responden yaitu pegawai di KPP Pratama Singosari, terdapat sebanyak 49 orang responden atau 54,444% yang berjenis kelamin laki-laki dan sebanyak 41 orang responde atau 45,556% yang berkelamin perempuan. Sehingga diketahui jumlah responden dengan jenis kelamin pria lebih banyak dibanding dengan jumlah responden wanita.

b. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Berdasarkan jumlah kuesioner yang dikumpulkan dari responden yang berjumlah 90 orang, diketahui tingkat pendidikan responden seperti dalam tabel2 :

Tabel 2. Karakteristik Responden Menurut Tingkat Pendidikan

Nomor	Tingkat Pendidikan	orang	Percentage (%)
1.	SMA	5	5,556
2.	D1	19	21,111
3.	D3	25	27,778
4.	D4/S1	34	37,778
5.	S2	7	7,778

Sumber: Data KPP Pratama Singosari, 2020

Berdasarkan tabel 2 di atas dapat diketahui bahwa responden dalam penelitian ini yaitu pegawai KPP Pratama Singosari didominasi oleh pegawai dengan tingkat pendidikan D4/S1 sebanyak 34 orang atau 37,778%. Sedangkan minoritas terlihat pada tingkat pendidikan SMA sebanyak 5 orang atau 5,556%.

c. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Karakteristik responden yang berjumlah 90 orang yang ada di KPP Pratama Singosari terbagi menjadi 9 golongan seperti terlihat dalam tabel 3 berikut :

Tabel 3. Karakteristik Responden Berdasarkan Pangkat/Golongan

Nomor	Pangkat/Golongan	Orang	Prosentase
1.	IV/B	1	1,111
2.	IV/A	7	7,778
3.	III/D	11	12,222
4.	III/C	13	14,444
5.	III/B	12	13,333
6.	III/A	19	21,111
7.	II/D	12	13,333
8.	II/C	6	6,667
9.	II/A	9	10,000

Sumber: Data KPP Pratama Singosari, 2020

Berdasarkan tabel 3, diketahui mayoritas responden pada KPP Pratama Singosari dalam penelitian ini memiliki pangkat/golongan IIIA sebanyak 19 orang atau 21,111%. Sedangkan jumlah terkecil adalah pegawai dengan pangkat IV/B hanya satu orang dengan jabatan Fungsional. Dari data ini dapat memberikan gambaran terdapat kemajemukan pangkat / golongan responden di Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosasi.

d. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Dari 90 orang responden pegawai KPP Pratama Singosari dapat diketahui tingkat jabatan seperti terlihat dalam Tabel 4 berikut:

Tabel 4. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan

Nomor	Jabatan	Orang	Prosentase (%)
1.	Eselon 3	1	1,111
2.	Eselon 4	10	11,111
3.	<i>Account Representative</i>	32	35,556
4.	Pelaksana	35	38,889
5.	Juru Sita	2	2,222
6.	Bendahara	1	1,111
7.	OC	1	1,111
8.	Fungsional	8	8,889

Sumber: Data KPP Pratama Singosari, 2020

Berdasarkan tabel 4 di atas dari delapan jenis jabatan menunjukkan bahwa jabatan pelaksana memiliki presentase sebanyak 38,889% atau 35 orang adalah mayoritas dari responden pada KPP Pratama Singosari. Hal ini menunjukkan bahwa responden di KPP Pratama Singosari memiliki tingkat jabatan yang berbeda-beda.

2. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Konstruk

Pengujian validitas dan reliabilitas konstruk harus dilakukan untuk menguji *Goodness of Fit* pada *outer model*. Jenis pengukuran yang akan digunakan yaitu validitas konvergen, validitas diskriminan, serta *composite reliability*.

a. Convergen Validity

Dengan melihat nilai *outer loading* untuk setiap variabelnya dapat mengukur *convergent validity* dari *outer model*. Indikator dinyatakan valid konvergen apabila nilai *outer loading* $> 0,5$. Tabel 5 memperlihatkan hasil pengujian *convergen validity*

Tabel 5. Hasil Pengujian Convergent Validity

Variable	Indikators	Nilai Outers Loadings	Keterangan
Kinerja	K1	0.851	Valid
	K2	0.838	Valid
	K3	0.789	Valid
	K4	0.899	Valid

Komitmen Organisasi	KO1	0.789	Valid
	KO2	0.818	Valid
	KO3	0.902	Valid
Lingkungan Kerja	LK1	0.581	Valid
	LK2	0.727	Valid
	LK3	0.728	Valid
	LK4	0.828	Valid
	LK5	0.771	Valid
	LK6	0.622	Valid
	LK7	0.810	Valid
	LK8	0.678	Valid
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	OCB1	0.795	Valid
	OCB2	0.743	Valid
	OCB3	0.867	Valid
	OCB4	0.742	Valid
	OCB5	0.816	Valid

Sumber: Data diolah, 2020 (Lampiran 4)

Tabel 5 di terlihat bahwa indikator – indikator dari setiap variabelnya mempunyai hasil nilai *outers loadings* > 0.5. Sehingga seluruh indikator untuk mengukur konstruk variabel penelitian dapat dinyatakan valid konvergen.

b. *Discriminant Validity*

Discriminant validity berhubungan dengan prinsip bahwa pengukur-pengukur konstruk yang berbeda seharusnya tidak berkorelasi dengan tinggi. Indikasi valid diskriminan terjadi apabila nilai akar AVE lebih besar dibandingkan nilai korelasi antar konstruk dalam model. Hasil dari *Discriminant validity* ditampilkan dalam tabel 6:

Tabel 6. Hasil Pengujian *Discriminant Validity*

Variable	AVE	^AVE	Korelasi				Keterangan
			K	KO	LK	OCB	
K	0.714	0.845		0.643	0.617	0.773	Valid
KO	0.702	0.838	0.643		0.709	0.711	Valid
LK	0.523	0.723	0.617	0.709		0.624	Valid
OCB	0.631	0.794	0.773	0.711	0.624		Valid

Sumber: Data diolah, 2020 (Lampiran 4)

Tabeell 6 diatas menunjukkan semua variabel memiliki nilai AVE > 0,5 dan nilai $\sqrt{\text{AVE}}$ > nilai korelasi antara satu variable dengan variable yang lain, sehingga dapat disimpulkan telah memenuhi pengujian *discriminant validity*.

c. *Composite Reliability*

Uji reabilitas menunjukkan konsistensi, akurasi, dan ketepatan alat ukur dalam melakukan pengukuran. Composite Reliability dikategorikan bagus apabila nilai composite reliability (CR) > 0.7. Hasil pengujian tersaji dalam Tabel 7 :

Tabel 7. Hasil Pengujian *Composite Reliability*

	CR	Keterangan
Kinerja	0,909	Reliability
Komitmen Organisasi	0,875	Reliability
‘Lingkungan Kerja	0,896	Reliability
Organizational Citizenship Behavior	0,895	Reliability

Sumber: Data diolah, 2020 (Lampiran 4)

Dari tabel 7 menunjukkan nilai disetiap variabelnya > 0,7 sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa seluruh variabelnya dapat menjadi pengukur di masing-masing konstruksinya.

Berdasarkan hasil evaluasi keseluruhan, baik itu validitas konvergen, validitas diskriminan, dan *composite reliability* yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa indikator sebagai ukuran variable laten merupakan pengukur yang valid.

3. Hasil Analisis PLS

a. *Goodness of Fit Model (GOF)*

Pengujian GOF dapat dilihat dari nilai Q^2 yang dihitung dari nilai R^2 di masing-masing variabel endogen yang diteliti yaitu:

1. Pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh R^2 0.534 atau 53.4%. Hal ini mengindikasikan Lingkungan kerja dan Komitmen Organisasi mempengaruhi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 53,4%.
2. Pengukuran Kinerja diperoleh R^2 sebesar 0.630 atau 63.0%, yang berarti bahwa Kinerja dipengaruhi oleh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi sebesar 63%.

Dengan demikian nilai predictive relevance (Q^2) diperoleh sebagai berikut:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2)(1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.534)(1 - 0.630)$$

$$Q^2 = 0.828$$

Kuantitas Q^2 memiliki nilai dengan kisaran $0 < Q^2 < 1$ dimana semakin mendekati nilai 1 berarti model semakin baik. Hasil model yang menunjukkan 0.828 mendekati 1 sehingga hasil evaluasi ini memberikan bukti bahwa model struktural melalui *Goodness of Fit Model* yang sangat baik. Hasil perhitungan memperlihatkan nilai *predictive-relevance* sebesar 0.828 atau 82.80% bernilai tinggi sehingga model masih layak dikatakan memiliki nilai prediktif yang relevan.

b. Hasil Outer Model

Outer model mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel yang dibentuknya. Nilai dari outer loading / outer weight di setiap indikator dibandingkan satu dengan yang lain untuk kemudian dapat diketahui indikator yang memberikan kontribusi paling besar dalam satu konstruk. Apabila nilai *T-statistic* > 1.96 dan *P-value* < 0.05 maka signifikan.

Hasil dari penilaian Outers Model untuk setiap indikatornya ditampilkan dalam tabel 8 dibawah ini :

Tabel 8. Hasil Outer Model

Indicator	Outers Loadings	T-statistic	P-value	Penjelasan
Kinerja				
K1	0.851	37.453	0.000	signifikan
K2	0.838	37.106	0.000	signifikan
K3	0.789	45.446	0.000	signifikan
K4	0.899	69.436	0.000	signifikan
Komitmen Organisasi				
KO1	0.789	13.545	0.000	signifikan
KO2	0.818	13.294	0.000	signifikan
KO3	0.902	44.629	0.000	signifikan
Lingkungan Kerja				
LK1	0.581	18.597	0.000	signifikan
LK2	0.727	21.152	0.000	signifikan
LK3	0.728	11.061	0.000	signifikan
LK4	0.828	24.975	0.000	signifikan

LK5	0.771	18.528	0.000	signifikan
LK6	0.622	6.360	0.000	signifikan
LK7	0.810	30.745	0.000	signifikan
LK8	0.678	13.317	0.000	signifikan
Organization Citizenship Behavior (OCB)				
OCB1	0.795	13.190	0.000	signifikan
OCB2	0.743	23.935	0.000	signifikan
OCB3	0.867	46.612	0.000	signifikan
OCB4	0.742	9.233	0.000	signifikan
OCB5	0.816	18.699	0.000	signifikan

Sumber : data diolah, 2020 (lampiran5)

Dari tabel 8 diatas diketahui bahwa semua indikator di setiap variabelnya mempunyai nilai *T-statistic* > 1,96 dan nilai *P-value* < 0,05 sehingga significant. Sedangkan nilai outer loading di semua indikator di setiap variabelnya mempunyai nilai > 0,5 sehingga semua indikator untuk mengukur konstruk variable valid.

1) *Outer Model* pada Variabel Kinerja

Variabel kinerja diukur dengan menggunakan indikator berupa *Quality* (K1), *Quantity* (K2), *Timelines* (K3), dan *Cost Effectiveness* (K4).

Dari tabel 8 dapat dilihat indikator *Cost Effectiveness* (K4) mempunyai nilai outer loading yang lebih tinggi dibanding dengan tiga indikator yang lain yang dapat diindikasikan bahwa pengukuran kinerja dilihat dari *Cost Effectiveness*. Penggunaan jam kerja yang efektif dan juga pemanfaatan sumber daya yang dimiliki instansi (manusia, keuangan, teknologi) secara maksimal memberikan pengaruh yang lebih terhadap pengukuran kinerja pegawai.

2) *Outer Model* Variabel Komitmen Organisasi

Indikator yang digunakan untuk mengukur Variabel Komitmen Organisasi yaitu Komitmen Afektif (KO1), Komitmen Kontinyu (KO2), dan Komitmen Normatif (KO3).

Dari tabel 8 dapat dilihat bahwa indikator Komitmen Normatif (KO3) memiliki nilai *outer loading* tertinggi dibandingkan dengan dua komitmen yang lain yang berarti bahwa pengukuran Komitmen Organisasi dilihat dari Komitmen Normatif. Perasaan bahagia berada dalam organisasi dan juga perasaan loyalitas pegawai membawa pengaruh besar terhadap pengukuran komitmen organisasi.

3) *Outer Model Variabel Lingkungan Kerja*

Dalam mengukur Variabel Lingkungan Kerja, digunakan indikator berupa Pewarnaan (LK1), Kebersihan (LK2), Pertukaran udara (LK3), Penerangan (LK4), Keamanan (LK5), Kebisingan (LK6), Hubungan antar pegawai (LK7), dan Hubungan dengan atasan (LK8).

Kedelapan indikator untuk mengukur Lingkungan Kerja, terlihat bahwa indikator Penerangan (LK4) memiliki nilai *outer loading* lebih tinggi dibanding yang lain. Hal ini mengindikasikan bahwa penerangan memberikan pengaruh utama dalam pengukuran Lingkungan Kerja. Dengan sarana penerangan yang baik dan juga kondisi penerangan yang sangat baik, dapat membuat pegawai merasa nyaman dengan kondisi di lingkungan kerjanya dan dibuktikan dapat memberikan pengaruh besar terhadap lingkungan kerja.

4) *Outer Model Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB)*

Pengukuran variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) menggunakan lima indikator yaitu *Altruism* (OCB1), *Conscientiousness* (OCB2), *Courtesy* (OCB3), *Civic Virtue* (OCB4), dan *Sportmanship* (OCB5).

Semua indikator OCB pada tabel 8, terlihat bahwa indikator *Courtesy* (OCB3) memiliki nilai *outer loading* tertinggi yaitu 0.867 yang memberi indikasi bawah pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) utamanya dilihat dari *Courtesy*. Sifat tidak menyakahkan hak orang lain dan juga membantu rekan kerja sesuai dengan kaidah sangat membawa pengaruh terhadap pengukuran *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

c. *Hasil Inner Model*

Untuk pengujian korelasi antar variabel digunakan model *structure model* atau *inner model*. Pengujian hipotesis dengan melihat hasil dari nilai *T-statistic* dan *P-value* untuk setiap jalur. PLS mengenal dua macam pengaruh sebagai berikut:

1) *Pengaruh Langsung*

Pengaruh ini dapat dilihat dari koefisien jalur di satu variabel ke variabel yang lain. Berikut pada tabel 9 ditampilkan pengaruh langsung atas pengujian di setiap hubungan variabelnya:

Tabel 9. Hasil Pengujian Pengaruh Langsung dalam Inner Model

	Inner Weight	T-statistik	P-value	Kesimpulan
KO → K	0.092	3.515	0.000	Signifikan
KO → OCB	0.539	12.277	0.000	Signifikan
LK → K	0.180	2.726	0.006	Signifikan
LK → OCB	0.242	5.047	0.000	Signifikan
OCB → K	0.595	8.587	0.000	Signifikant

Sumber : Data diolah, 2020 (Lampiran 5)

Kesimpulan dari tabel 9 di atas yaitu :

- Nilai *inner weight* pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja sebesar 0.092 yang berarti semakin tinggi Komitmen Organisasi akan meningkatkan Kinerja pegawai.
- Nilai *inner weight* pengaruh langsung Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.539, yang berarti semakin tinggi Komitmen Organisasi berdampak dengan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- Nilai *inner weight* pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja sebesar 0.180, artinya semakin baik Lingkungan Kerja berdampak dengan meningkatnya Kinerja pegawai.
- Nilai *inner weight* pengaruh langsung Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.242, artinya semakin baik Lingkungan Kerja akan menyebabkan meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- Nilai *inner weight* pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja sebesar 0.595, artinya semakin tinggi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) membawa akibat kinerja akan semakin tinggi.

2) Pengaruh Tidak Langsung

Merupakan pengaruh yang mengukur antara satu variabel dengan variabel lainnya dengan dimediasi oleh variabel perantara. *Sobel Test* akan digunakan untuk menguji hipotesis pemediasi. Apabila nilai *P-value* lebih besar dari 0.05 dapat

diartikan pengaruh tidak langsung adalah tidak signifikan. Tetapi apabila nilai *P-value* kurang dari 0.05 maka pengaruh tidak langsung adalah signifikan.

Ringkasan Hasil perhitungan pengaruh tidak langsung tersaji di tabel 10 :

Tabel 10. Hasil Pengujian Pengaruh Tidak Langsung

	Pengarsuh Tidask Langsungs	<i>P-value</i>	Keterangan
LK → OCB → K	0.242 X 0.595 = 0.144	0.000	signifikan
KO → OCB → K	0.539 X 0.595 = 0.321	0.000	signifikan

sSumber : Data Diolah, 20220 (Lampiran 6)

Tabel 10 memberikan gambaran adanya hasil pengaruh tidak langsung :

- a) Jalur pertama yaitu jalur variabel Lingkungan Kerja (LK) terhadap variabel Kinerja (K) dengan pemediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mempunyai nilai *P-value* < 0.05 adalah signifikan dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0.144.
- b) Jalur kedua yaitu jalur Komitmen Organisasi (KO) terhadap Kinerja (K) melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebagai pemediasi mempunyai nilai *p-value* < 0.005 adalah signifikan dengan nilai pengaruh tidak langsung sebesar 0.321.

d. Hasil Pengujian Hipotesis

Dari tabel 12 dan tabel 13 dijelaskan bahwa :

- 1) Hipotesis 1 yang menyatakan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah terbukti. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai koefisien inner weight dari hasil pengujian pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah 0.242, artinya dengan bertambah baiknya Lingkungan Kerja semakin meningkatkan perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).
- 2) Hipotesis 2 yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) telah terbukti. Nilai koefisien inner weight dari hasil pengujian pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah sebesar 0.539, yang memberi arti Komitmen Organisasi yang semakin tinggi akan

memberikan dampak meningkatnya perilaku *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

- 3) Hipotesis 3 yang menyatakan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja telah terbukti. Nilai koefisien inner weight dari hasil pengujian pengaruh langsung antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja adalah sebesar 0.180, artinya Lingkungan Kerja yang semakin baik akan memberikan dampak Kinerja yang semakin baik pula.
- 4) Hipotesis 4 yang menyatakan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja adalah diterima. Nilai koefisien inner weight dari hasil pengujian pengaruh langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja adalah sebesar 0.092, yang bisa diartikan dengan semakin tingginya Komitmen Organisasi memberikan pengaruh terhadap Kinerja yang semakin tinggi.
- 5) Hipotesis 5 yang menyatakan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja telah terbukti. Nilai koefisien inner weight dari hasil pengujian pengaruh langsung antara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja adalah sebesar 0.595, yang berarti semakin baik tingkat *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) memberikan dampak meningkatnya Kinerja.
- 6) Hipotesis 6 yang menyatakan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dapat diterima. Pengaruh tidak langsung Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) diperoleh besarnya *P-value* sebesar 0.000. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan kerja yang baik akan meningkatkan OCB pegawai sehingga mampu berperan terhadap meningkatnya kinerja pegawai di KPP Pratama Singosari. Pengaruh tidak langsung antara Lingkungan Kerja terhadap Kinerja melalui perantara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.144. Angka 0.144 menunjukkan bahwa Lingkungan Kerja yang baik memicu peningkatan OCB pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Singosari sebesar 14,4%.
- 7) Hipotesis 7 yang menyatakan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja melalui perantara

Organizational Citizenship Behavior (OCB) dapat dibuktikan. Nilai P-value sebesar $0.000 < 0.05$ membuktikan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan secara tidak langsung terhadap Kinerja dengan mediasi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB), yang dapat diartikan pengaruh Komitmen Organisasi terhadap meningkatnya Kinerja, bergantung kepada *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Pengaruh tidak langsung antara Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui perantara *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) sebesar 0.321. Angka 0.321 menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi yang tinggi memicu peningkatan OCB pegawai sehingga mampu meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Singosari sebesar 32,1%.

4. Pembahasan

a. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Lingkungan Kerja pada KPP Pratama Singosari memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari. Hasil ini dijelaskan dengan indikator Lingkungan Kerja yang dapat menyebabkan dampak peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu terkait dengan kondisi penerangan di tempat kerja sudah mencukupi dan sarana penerangan yang ada di tempat kerja sudah baik. Ini menunjukkan bahwa kondisi penerangan tempat kerja di KPP Pratama Singosari telah mencukupi dan sarana penerangan tempat kerja di KPP Pratama Singosari telah baik akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari. Lingkungan kerja yang menyebabkan pegawai merasa nyaman, betah akan menimbulkan pridi yang memiliki tingkat OCB yang tinggi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Sukmawati, dkk (2013), Warsito (2008), Nurhidayah, dkk (2017), Suhardi dan Syaifullah (2017), dan Suhardi (2019) yang menunjukkan terdapat pengaruh signifikan positif Lingkungan Kerja terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

b. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Komitmen Organisasi yang dimiliki oleh pegawai Kantor Pelayanan Pajak Pratama Singosari memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB). Hasil ini dijelaskan dengan indikator Komitmen Organisasi yang mampu memberikan efek besar terhadap peningkatan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yaitu terkait dengan pegawai KPP Pratama Singosari mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan pekerjaan yang diemban dan melakukan yang terbaik karena merasa kebahagiaan hidup pegawai berada pada Instansi ini. Ini menunjukkan bahwa sikap pegawai KPP Pratama Singosari yang mengerahkan seluruh usaha melebihi harapan demi membantu kesuksesan pekerjaan yang diemban dan melakukan yang terbaik karena merasa kebahagiaan hidup pegawai berada pada Instansi, akan meningkatkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari. Pribadi *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) akan terbentuk apabila terdapat komitmen yang tinggi dari setiap pribadi pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian oleh Sukmawati, dkk (2013), Muayanah, dkk (2017), Wulandari dan Prayitno (2017), Rahayu (2017), Fazriyah, dkk (2018), Purnama (2013), Jihadi, dkk (2017), Sani (2013), Vipraprastha, dkk (2018), dan Setiawan dan Gunawan (2018) yang menunjukkan bahwa Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil ini juga sejalan dengan pendapat Robbins (2005) yang mengatakan bahwa faktor-faktor mendasari timbulnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) adalah kepuasan kerja, komitmen organisasi, karakteristik pimpinan, persepsi terhadap keadilan dan karakteristik individu.

c. Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Lingkungan Kerja pegawai KPP Pratama Singosari memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Hasil ini dapat diketahui dengan indikator Lingkungan Kerja pegawai KPP Pratama Singosari yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Kinerja yaitu terkait dengan kondisi penerangan di

tempat kerja sudah mencukupi dan sarana penerangan yang ada di tempat kerja sudah baik. Ini menunjukkan bahwa kondisi penerangan dan sarana penerangan tempat kerja pegawai KPP Pratama Singosari telah mencukupi dan telah baik akan meningkatkan kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Lingkungan kerja pegawai sangat mempengaruhi hasil kerja dari seseorang. Kondisi lingkungan kerja bisa disebut baik apabila orang yang ada di dalamnya dapat melakukan semua kegiatannya secara maksimal, aman, nyaman, dan merasa terlindungi. Mangkunegara (2004) mengatakan lingkungan kerja erat kaitannya terhadap kinerja pegawai, motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri dan dari lingkungan kerja, karena hal tersebut akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sukmawati, dkk (2013), Saleh, dkk (2019), Warsito (2008), Lankeshwara (2016), Narasuci, dkk (2018), dan Mandasari (2015) yang menunjukkan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja.

d. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa Komitmen Organisasi pegawai KPP Pratama Singosari memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari yang dapat dibuktikan dengan indikator Komitmen Organisasi yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari yaitu terkait dengan pegawai KPP Pratama Singosari mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan pekerjaan yang diemban dan melakukan yang terbaik karena merasa kebahagiaan hidup pegawai berada pada Instansi ini. Ini menunjukkan bahwa sikap pegawai KPP Pratama Singosari yang mengerahkan seluruh usaha melebihi harapan demi membantu kesuksesan pekerjaan yang diemban dan melakukan yang terbaik karena merasa kebahagiaan hidup pegawai berada pada Instansi, akan meningkatkan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Scermehorn (2010) yang mengatakan bahwa individu dengan komitmen organisasi tinggi akan bangga menjadi suatu anggota dalam organisasi dan akan bekerja dengan kinerja tinggi untuk organisasinya. Selain

itu Robbins dan Judge (2009) mengatakan terdapat hubungan kuat antara komitmen organisasi dan kinerja pegawai.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sukmawati, dkk (2013), Saleh, dkk (2019), Purnama (2013), Sani (2013), dan Vipraprastha, dkk (2018) yang menunjukkan Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja.

e. Pengaruh *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) terhadap Kinerja

Hasil penelitian memberikan informasi bahwa *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari memiliki pengaruh positif terhadap peningkatan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari yang dapat dibuktikan dengan indikator *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang memberikan kontribusi besar terhadap peningkatan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari yaitu terkait dengan pegawai KPP Pratama Singosari yang tidak menyalahgunakan hak orang lain dan memiliki kemauan untuk bertoleransi menahan diri dari aktifitas yang tidak baik. Ini menunjukkan bahwa pegawai KPP Pratama Singosari yang tidak menyalahgunakan hak orang lain dan memiliki kemauan untuk bertoleransi menahan diri dari aktifitas yang tidak baik akan meningkatkan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Sukmawati, dkk (2013), Rahayu (2017), Purnama (2013), Jihadi, dkk (2017), Gunay (2018), Sani (2013), Vipraprastha, dkk (2018), Suhardi dan Syaifullah (2017), Setiawan dan Gunawan (2018), dan Mandasari (2015) yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja.

Hal ini sejalan dengan pendapat Robbins dan Judge (2009) yang menyebutkan fakta bahwa organisasi yang mempunyai pegawai dengan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) yang tinggi akan mengakibatkan Kinerja yang lebih tinggi juga.

f. Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Berdasarkan hasil penelitian, penulis membuktikan secara empiris variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi variabel Lingkungan Kerja terhadap variabel Kinerja. Sehingga dapat disimpulkan Lingkungan Kerja KPP

Pratama Singosari memberikan pengaruh terhadap meningkatnya Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Mandasari (2015) dan Suhardi (2019) yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai.

Lingkungan kerja fisik yang ada di KPP Pratama Singosari sudah cukup baik dan layak dengan fasilitas yang ada seperti ketersediaan toilet yang selalu bersih dan wangi, ruangan kerja yang dilengkapi dengan AC, kondisi penerangan yang baik, dan juga suasana lingkungan kerja yang tenang dan aman. Hubungan kerja yang ada di KPP Pratama Singosari juga terjaga dengan baik, seperti hubungan antar pegawai, hubungan pegawai dengan kepala seksinya, dan juga hubungan kerja dengan Kepala Kantor. Terpenuhinya lingkungan kerja fisik yang dibutuhkan oleh pegawai KPP Pratama Singosari akan menimbulkan perasaan puas dalam melaksanakan setiap tugasnya sehingga akan memicu munculnya sikap *conscientiousness* (kesadaran nurani) yaitu perilaku yang melebihi syarat minimum seperti kehadiran, kepatuhan kepada aturan dan sebagainya. Hubungan kerja yang baik, harmonis dan komunikatif dengan pimpinan dan rekan kerja akan mendorong munculnya sifat *altruisme* (membantu orang lain). Munculnya sifat membantu ini akan meningkatkan kinerja pegawai di KPP Pratama Singosari.

g. Pengaruh Komitmen Organisasi terhadap Kinerja melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB)

Dari hasil penelitian, dapat dibuktikan bahwa variabel *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu menjadi pemediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja. Yang artinya Komitmen Organisasi pegawai KPP Pratama Singosari berpengaruh terhadap meningkatnya Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari melalui *Organizational Citizenship Behavior* (OCB).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Jihadi, dkk (2017), Sani (2013), Vipraprastha, dkk (2018), dan Setiawan dan Gunawan (2018) yang menunjukkan *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Pegawai.

Menurut Alen dan Meyer (2013), Komitmen normatif ditekankan pada perasaan loyalitas terhadap organisasi. Loyalitas yang dimiliki oleh pegawai KPP

Pratama Singosari yang ditunjukkan dengan melakukan yang terbaik dan mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan pekerjaan akan menimbulkan sifat civic virtue (kesadaran kewarganegaraan) yaitu keterlibatan dalam fungsi-fungsi organisasi.

Komitmen Affektif dan Komitmen Continuance yang dimiliki oleh pegawai KPP Pratama Singosari juga memunculkan sifat – sifat yang ada pada *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) di setiap pegawainya. Adanya keterikatan emosional dan juga faktor penghasilan untuk memenuhi biaya hidup pada pegawai KPP Pratama Singosari akan menimbulkan sifat – sifat *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB), yaitu *altruisme*, *conscientiousness*, *sportmanship*, *civic virtue*, dan *courtesy* di setiap pegawainya yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

Dari hasil penelitian ini juga diketahui bahwa pengaruh tidak langsung dari variabel komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) sebesar 32% ternyata lebih tinggi daripada pengaruh langsung komitmen organisasi terhadap kinerja pegawai yang hanya sebesar 9% dalam arti bahwa komitmen organisasi melalui *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) dapat memperkuat Kinerja Karyawan.

E. KESIMPULAN DAN SARAN

1. Kesimpulan

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, maka dapat ditarik kesimpulan di bawah ini :

- a. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama Singosari. Berarti bahwa, semakin baik hubungan kerja, baik dengan atasan, sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan, maka semakin baik perilaku yang bersifat pegawai yang bersifat sukarela tanpa ada perintah dan tidak ada paksaan dari instansi dalam mengedepankan kemajuan dan kepentingan instansi KPP Pratama Singosari.
- b. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) pegawai KPP Pratama

Singosari. Berarti bahwa, semakin tinggi tingkatan dimana seorang pegawai mengidentifikasi diri dengan instansi dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya di dalam instansi, maka akan semakin baik perilaku pegawai yang bersifat sukarela tanpa ada perintah dan tidak ada paksaan dari instansi dalam mengedepankan kemajuan dan kepentingan instansi KPP Pratama Singosari.

- c. Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Berarti bahwa, semakin baik kondisi di sekitar tempat kerja dan semakin baik hubungan kerja, baik dengan atasan, sesama rekan kerja, maupun hubungan dengan bawahan, maka akan semakin baik hasil kerja pegawai KPP Pratama Singosari secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh instansi.
- d. Komitmen Organisasi berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Berarti bahwa, semakin tinggi tingkatan dimana seorang pegawai mengidentifikasi diri dengan instansi dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya di dalam instansi, maka akan semakin baik hasil kerja pegawai KPP Pratama Singosari secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh instansi.
- e. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) berpengaruh signifikan dan positif terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Berarti bahwa semakin tinggi perilaku pegawai yang bersifat sukarela tanpa ada perintah dan tidak ada paksaan dari instansi, maka akan semakin baik hasil kerja pegawai KPP Pratama Singosari secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh instansi.
- f. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi Lingkungan Kerja terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Berarti bahwa perilaku pegawai yang bersifat sukarela tanpa ada perintah dan tidak ada paksaan dari instansi mampu memperkuat hubungan kerja, baik dengan

atasan, sesama rekan kerja ataupun hubungan dengan bawahan, terhadap hasil kerja pegawai KPP Pratama Singosari baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh instansi.

- g. *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) mampu memediasi Komitmen Organisasi terhadap Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari. Berarti bahwa perilaku pegawai yang bersifat sukarela tanpa ada perintah dan tidak ada paksaan dari instansi mampu memperkuat tingkatan dimana seorang pegawai mengidentifikasi diri dengan instansi dan tujuan-tujuannya dan berkeinginan untuk memelihara keanggotaannya di dalam instansi terhadap hasil kerja pegawai KPP Pratama Singosari baik secara kualitas dan kuantitas dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan oleh instansi.

2. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan kesimpulan maka penulis memberikan saran – saran sebagai berikut:

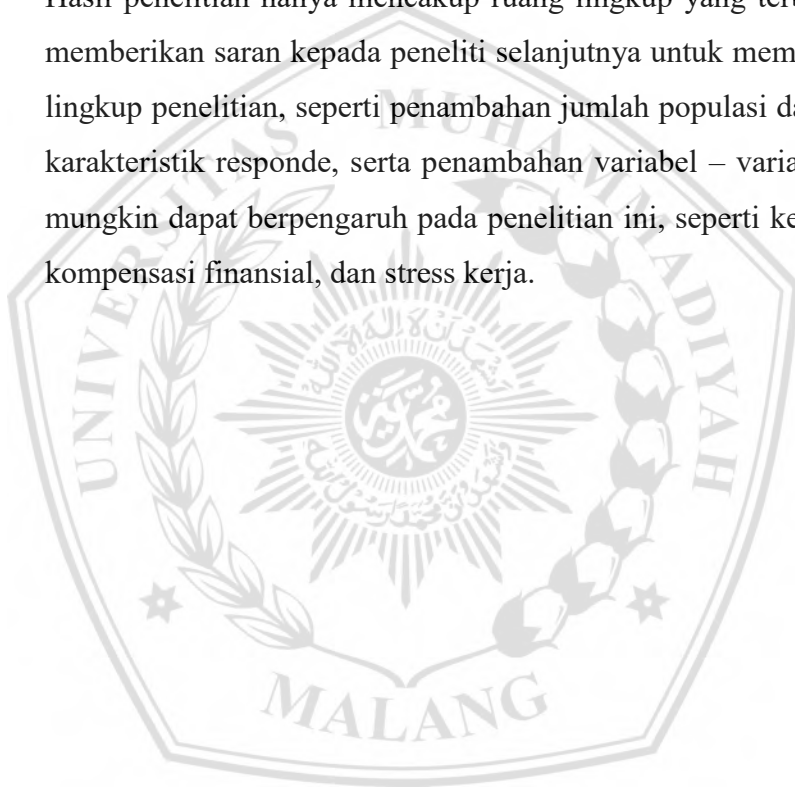
a. Bagi instansi :

- 1) KPP Pratama Singosari hendaknya lebih memperhatikan Lingkungan Kerja di KPP Pratama Singosari terutama berdasarkan bukti empiris yang menunjukkan bahwa indikator Pewarnaan merupakan indikator terlemah yaitu terkait warna interior ruangan dan komposisi warna benda di ruang kerja akan mempengaruhi terhadap meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari.
- 2) KPP Pratama Singosari hendaknya lebih memperhatikan Komitmen Organisasi pegawai KPP Pratama Singosari terutama berdasarkan bukti empiris yang menunjukkan bahwa indikator Komitmen Afektif merupakan indikator terlemah yaitu terkait pegawai yang memegang teguh peraturan Instansi dalam melaksanakan pekerjaan dan merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari, akan mempengaruhi terhadap meningkatnya *Organizational Citizenship Behavior* (OCB) dan Kinerja pegawai KPP Pratama Singosari.

3) KPP Pratama Singosari hendaknya mempertahankan *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) yang telah dimiliki oleh pegawainya terutama berdasarkan hasil penelitian pengaruh langsung *Organizational Citizenship Behaviour* (OCB) terhadap kinerja memiliki nilai yang sangat tinggi dibandingkan dengan pengaruh langsung dua variabel lainnya yaitu Lingkungan Kerja terhadap Kinerja dan juga lingkungan kerja terhadap kinerja.

b. Bagi penelitian selanjutnya

Hasil penelitian hanya mencakup ruang lingkup yang terbatas. Penulis memberikan saran kepada peneliti selanjutnya untuk memperluas ruang lingkup penelitian, seperti penambahan jumlah populasi dan responden, karakteristik responde, serta penambahan variabel – variabel lain yang mungkin dapat berpengaruh pada penelitian ini, seperti kepuasan kerja, kompensasi finansial, dan stress kerja.



DAFTAR PUSTAKA

- Alizadeh, Z., Darvishi, S., Nazari, K., & Emami, M. (2012). Antecedents and Consequences of Organisational Citizenship Behaviour (OCB). *Interdisciplinary Journal Of Contemporary Research In Business* , 3 (9), 494-505.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (2013). *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuanance and Normative Commitment to Organitazion*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- Bass, M. B., & Riggio, E. R. (2006). *Transformational Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Darmawati, A., Hidayati, L. N., & Herlina, D. (2013). Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior. *Jurnal Economia* , 10-17.
- Dessler, G. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Fazriyah, M., Hartono, E., & Handayani, R. (2018). The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior. *International Symposium on Social Sciences, Education, and Humanities (ISSEH 2018)*. 306, pp. 201-205. Atlantis Press.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS* (Edisi Keempat ed.). Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Konopaske, R., & Donelly, J. H. (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gitosudarmo, I. (2007). *Manajemen Operasi* (3rd ed.). Yogyakarta: BPFE.
- Gomes, F. C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Andi Offset.
- Gunay, G. Y. (2018). Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey. *American International Journal of Contemporary Research* , 8 (1), 64-74.
- Handoko, T. H. (2008). *Manajemen Personalia Sumber Daya Manusia* (Edisi Kedua ed.). Yogyakarta: BPFE.

- Jihadi, M., Hasiholan, L. B., & Mukeri, M. M. (2017). Effect of Organization Culture and Organization Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation (Study at Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I In Environment Gedung Keuangan Negara). *Journal of Economy and Business* , 1-14.
- Kaho, Y. R. (2001). Pengukuran Disiplin Kerja. *Jurnal Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia* , 19 (2), 116-138.
- Kasmawati. (2014). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* , 1-79.
- Lankeshwara, P. (2016). A study on the impact of workplace environment on employee's performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel - Awissawella. *International Journal of Multidisciplinary Studies (IJMS)* , 3 (1), 47-57.
- Luthans, F. (2011). *Organizational Behaviour. An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill International Edition.
- Mandasari, C. (2015). Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Perawat Bagian Inap RSD Balung Kabupaten Jember). *Jurnal Manajemen* , 1-9.
- Mangkunegara, A. P. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis, R. L., & Jackson, D. H. (2000). *Human Resources Management* (10th ed.). South Western: Tomson.
- Muayanah, S., Haryono, A. T., & Wulan, H. S. (2017). Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada karyawan PT. Fajar Lestari Sejati semarang). *Jurnal Ekonomika dan Bisnis* , 1-12.
- Narasuci, W., Setiawan, M., & Noermijati. (2018). Effect Of Work Environment On Lecturer Performance Mediated By Work Motivation And Job Satisfaction. *Journal of Applied Management (JAM)* , 16 (4), 645-653.

- Nugrahaningtyas, D. F., Suprayitno, & Wibowo, E. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Mediasi. *Jurnal Ekonomi dan Kewirausahaan* , 17 (3), 485-497.
- Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang). *Journal Of Management* , 2 (2), 1-24.
- Nurhidayah, A., Nurhattati, & Matin. (2017). Organizational Culture and Work Environment: Its Effect on Teachers Organizational Citizenship Behavior (OCB). *International Journal of Science and Research (IJSR)* , 6 (12), 1517-1521.
- Nurhidayah, S. (2018). Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus CV. Fajar Nusantara Jaya Serengan, Surakarta). *Jurnal Ekonomi dan Bisnis* , 1-119.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behavior. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. California: Sage Publications, Inc.
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual and Organizational-Level Consequences of Organizational Citizenship Behavior: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* , 94 (1), 122-141.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Bommer, W. H. (1996). Transformational Leader Behavior and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction, Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Management* , 22 (2), 259-298.
- Purnama, C. (2013). Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance. *International Journal of Business, Humanities and Technology* , 3 (5), 86-100.
- Putrana, Y., Fathoni, A., & Warso, M. (2016). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Organizational Citizenship Behavior dalam

- Meningkatkan Kinerja Karyawan pada PT. Gelora Persada Mediatama Semarang. *Journal Of Management* , 2 (2), 1-14.
- Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu). *Jurnal Administrasi Bisnis* , 46 (1), 27-34.
- Rahayu, E. S. (2017). Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* , 52 (1), 138-145.
- Rahayu, S., & Rozak, H. A. (2015). Pengaruh Kepribadian Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui Organizational Citizenship Behavior Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderating. *Prosiding Seminar Nasional Multi Disiplin Ilmu & Call For Papers Unisbank (Sendi_U)* (pp. 1-19). Jakarta: Unisbank.
- Rahman, A. (2017). Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Mlati 2 Sleman D.I. Yogyakarta. *Jurnal Ekonomi* , 1-227.
- Riggio, R. E. (2016). *Introduction to Industrial Organizational Psychology* (6th ed.). New York: Routledge.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Organizational Behavior*. USA: Pearson International Edition, Prentice-Hall.
- Ruky, A. S. (2006). *Sistem Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sahertian, P., & Soetjipto, B. E. (2011). Improving Employee's Organizational Commitment, Self-Efficacy, and Organizational Citizenship Behavior Through the Implementation of Task-Oriented and Relationship-Oriented Leadership Behavior. *The Business Review Cambridge* , 17 (2), 48-60.

- Saleh, F., Mashita, J., & Anggresta, V. (2019). Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalan Finance Depok. *Journal of Applied Business and Economic (JABE)* , 6 (1), 32-44.
- Sani, A. (2013). Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Business and Management* , 8 (15), 57-67.
- Scermehorn, J. R. (2010). *Introduction to Management* (10th ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.
- Sedarmayanti. (2001). *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Setiawan, D. P., & Gunawan, H. (2018). The Effect Of Job Satisfaction And Organization Commitment To Job Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Mediation Variable (Empiris Study On Pt. Bank Mandiri At Jakarta). *Business and Entrepreneurial Review* , 18 (1), 1-18.
- Simamora, H. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Solimun. (2011). *Analisis Multivariat: Pemodelan Struktural Partial Least Square – PLS Cetakan I*. Malang: Citra Malang Press.
- Spitzmuller, M., Dyne, L. V., & Ilies, R. (2008). Organizational Citizenship Behavior: A Review and Extension of its Nomological Network. *Organizational Behavior (Handbook)* , 106-123.
- Suhardi. (2019). Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan Organizational Citizenship Behavior Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Benefita* , 4 (2), 296-315.
- Suhardi, & Syaifullah. (2017). Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa di Provinsi Kepulauan Riau. *Jurnal Benefita* , 2 (1), 55-71.
- Sukmawati, Thoyib, A., & Surachman. (2013). Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan

- Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan. *Jurnal Aplikasi Manajemen* , 11 (4), 547-558.
- Suwarto, F. (1999). *Perilaku Organisasi* (5th ed.). Yogyakarta: Universitas Atmajaya.
- Suzana, A. (2017). Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi di : PT. Taspen (Persero) Kantor Cabang Cirebon). *Jurnal Logika* , 42-50.
- Terry, G. R. (2009). *Prinsip - Prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Vipraprastha, T., Sudja, I. N., & Yuesti, A. (2018). The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City). *International Journal of Contemporary Research and Review* , 9 (2), 20503-20518.
- Warsito, B. (2008). Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi dan Kinerja (Survey Pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu). *Jurnal Ekonomi Modernisasi* , 4 (2), 83-96.
- Wulandari, D. A., & Prayitno, A. (2017). Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening. *Jurnal Penelitian Ekonomi dan Bisnis (JPBE)* , 2 (1), 46-57.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1. Kuisioner Penelitian

Yth. Bapak / Ibu responden

Dengan Hormat,

Dalam rangka untuk menyelesaikan tugas akhir studi kami berupa penyusunan Tesis, maka kami mohon kepada Bapak / Ibu sudilah kiranya untuk meluangkan waktu memberikan bantuan kepada kami dengan mengisi daftar pertanyaan berikut. Daftar pertanyaan ini tidak ada kaitannya dengan penilaian bapak/ibu tetapi sebatas untuk penelitian akademis saja. Namun demikian kami mohon pengisian ini sesuai dengan keadaan yang sebenarnya. Pendapat Bapak/ Ibu akan sangat membantu keberhasilan penelitian ini.

Demikian atas bantuannya disampaikan terima kasih.

Malang,

Maret 2020

Hormat Kami

Andreas Listianto

I. IDENTITAS RESPONDEN

- a. Nama :
- b. JenisKelamin :
- c. Pendidikan :
- d. Jabatan :
- e. Pangkat/Golongan :

II. PETUNJUK PENGISIAN

Jawablah pernyataan di bawah ini dengan sebenar-benarnya, dengan cara memberi tanda centang ditempat jawaban yang Bapak/Ibu anggap paling tepat.

Keterangan kuisioner penelitian : SS = Sangat Setuju, S = Setuju, N = Netral, TS = Tidak Setuju, STS = Sangat Tidak Setuju

No	Pernyataan	Jawaban				
Kinerja		SS	S	N	TS	STS
1	Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi dapat saya capai dengan baik dan optimal					
2	Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain					
3	Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh instansi					
4	Banyaknya volume pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan saya					
5	Saya tidak menunda pekerjaan yang diberikan kepada saya					
6	Seluruh pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan					
7	Saya dapat memaksimalkan sumber daya instansi (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki instansi dengan baik					
8	Saya menggunakan jam kerja dengan efektif					
Organizational Citizenship Behavior (OCB)		SS	S	N	TS	STS
9	Saya membantu orang lain disekitar saya sesuai norma dan kaedah yang berlaku					
10	Saya selalu meluangkan waktu untuk membantu orang lain sesuai dengan norma dan kaedah yang berlaku					
11	Saya datang dan bekerja tepat waktu					
12	Saya mematuhi aturan , regulasi dan prosedur instansi biarpun tidak diawasi					
13	Saya tidak menyalahgunakan hak orang lain					
14	Saya meringankan pekerjaan orang lain dalam perspektif kaedah dan norma yang berlaku					
15	Saya selalu menyambut perubahan–					

	perubahan dalam instansi					
16	Saya menghadiri dan berpartisipasi secara aktif didalam rapat-rapat di kantor					
17	Saya tidak mengeluh tentang segala sesuatu					
18	Saya memiliki kemauan untuk bertoleransi menahan diri dari aktifitas yang tidak baik					
Lingkungan Kerja		SS	S	N	TS	STS
19	Warna interior di ruangan saya dapat mendukung hasil kerja saya					
20	Komposisi warna benda diruang kerja saya mempengaruhi suasana pikiran					
21	Kebersihan ruang kerja saya mendukung aktifitas kerja					
22	Ketersediaan toilet yang selalu bersih dan wangi					
23	Suhu udara dan sirkulasi udara di ruang kerja saya sudah baik					
24	Adanya alat pengatur suhu (AC, kipas angin, dll) sangat mendukung saya untuk bekerja					
25	Kondisi penerangan di tempat kerja saya sudah mencukupi					
26	Sarana penerangan yang ada di tempat kerja sudah baik					
27	Terdapat jaminan keamanan terhadap barang milik pribadi pegawai ketika bekerja					
28	Konstruksi gedung yang memberikan rasa aman ketika sedang bekerja					
29	Suara yang bising dapat mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja					
30	Ketenangan ditempat kerja mendorong produktifitas kerja saya					
31	Komunikasi yang baik dengan sesama pegawai mendukung aktifitas saya dalam bekerja					
32	Terjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja					
33	Komunikasi yang intens dengan atasan sangat membantu aktifitas saya dalam bekerja					
34	Terjalin hubungan yang kondusif antara bawahan dengan atasan					
Komitmen Organisasi		SS	S	N	TS	STS
35	Saya memegang teguh peraturan Instansi dalam melaksanakan pekerjaan					
36	Saya merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari					

37	Tidak ada kemungkinan untuk sayameninggalkan Instansi ini					
38	Saya bekerja giat karena adanya penghargaan yang pantas yang diberikan Instansi					
39	Saya mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan pekerjaan					
40	Saya melakukan yang terbaik karena merasa kebahagiaan hidup saya berada pada Instansi ini					



LAMPIRAN 2. Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/ Tahun	Judul	Hasil Penelitian
1	Sukmawati, Thoyib, dan Surachman (2013)	Peran Organizational Citizenship Behavior sebagai Mediator Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa; Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior;; Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Organizational Citizenship behavior berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.
2	Muayanah, Haryono, dan Wulan (2017)	Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening (Studi kasus pada karyawan PT. Fajar Lestari Sejati Semarang)	Lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap Organizational Citizenship Behavior.
3	Wulandari dan Prayitno (2017)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening	Hasil analisis menunjukkan bahwa variabel motivasi kerja, lingkungan kerja dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasi dan Komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB. Kepuasan kerja menjadi faktor dominan dalam membentuk komitmen organisasi yang berdampak pada OCB.
4	Saleh, Mashita, dan Anggresta (2019)	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Andalan Finance Depok	Berdasarkan pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan lingkungan kerja dan komitmen organisasi secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.
5	Rahayu (2017)	Pengaruh Komitmen Organisasi Terhadap	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel

		Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan Medik Rumah Sakit Fathma Medika Gresik)	Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Organizational Citizenship Behavior. Variabel Komitmen Organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan. Variabel Organizational Citizenship Behavior berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
6	Warsito (2008)	Pengaruh Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior, Motivasi dan Kinerja (Survey Pada Karyawan Hotel Berbintang di Kota Malang dan Batu)	Budaya Organisasi dan Lingkungan Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior
7	Fazriyah, Hartono, dan Handayani (2018)	<i>The Influence of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan kepuasan kerja dan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>
8	Purnama (2013)	<i>Influence Analysis of Organizational Culture Organizational Commitment Job and Satisfaction Organizational Citizenship Behavior (OCB) Toward Improved Organizational Performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> . Komitmen organisasi dan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja.
9	Jihadi, Hasiholan, dan Mukeri (2017)	<i>Effect of Organization Culture and Organization Commitment on Employee Performance with Organizational Citizenship Behavior as Mediation (Study at Kanwil Direktorat Jendral Pajak Jawa Tengah I In Environment Gedung</i>	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> . <i>Organizational citizenship behavior (OCB)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh secara tidak

		<i>Keuangan Negara)</i>	langsung terhadap kinerja melalui <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> .
10	Gunay (2018)	<i>Relationship between Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior and Employee Performance: Sample of Edirne Financial Office Employees in Turkey</i>	Hasil penelitian menunjukkan <i>organizational citizenship behavior (OCB)</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja
11	Sani (2013)	<i>Role of Procedural Justice, Organizational Commitment and Job Satisfaction on job Performance: The Mediating Effects of Organizational Citizenship Behavior</i>	Hasil penelitian menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. <i>organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. <i>organizational citizenship behavior</i> mampu memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja
12	Vipraprastha, Sudja, dan Yuesti (2018)	<i>The Effect of Transformational Leadership and Organizational Commitment to Employee Performance with Citizenship Organization (OCB) Behavior as Intervening Variables (At PT Sarana Arga Gemeh Amerta in Denpasar City)</i>	Hasil menunjukkan komitmen organisasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i> . <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. <i>Organizational citizenship behavior</i> mampu memediasi antara komitmen organisasi terhadap kinerja.
13	Nurhidayah, Nurhattati, dan Matin (2017)	<i>Organizational Culture and Work Environment: Its Effect on Teachers Organizational Citizenship Behavior (OCB)</i>	Hasil menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap <i>organizational citizenship behavior</i>

14	Suhardi dan Syaifullah (2017)	Pengaruh Motivasi, Kompetensi, Lingkungan Kerja, Kompensasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior dan Kinerja Karyawan Asuransi Jiwa di Provinsi Kepulauan Riau	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> . <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja
15	Lankeshwara (2016)	<i>A study on the impact of workplace environment on employee's performance: with reference to the Brandix Intimate Apparel - Awissawella</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja pegawai
16	Narasuci, Setiawan, Noermijati (2018)	<i>Effect Of Work Environment On Lecturer Performance Mediated By Work Motivation And Job Satisfaction</i>	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja
17	Setiawan dan Gunawan (2018)	<i>The Effect Of Job Satisfaction And Organization Commitment To Job Performance Through Organizational Citizenship Behavior (Ocb) As Mediation Variable (Empiris Study On Pt. Bank Mandiri At Jakarta)</i>	Hasil menunjukkan komitmen organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan positif terhadap <i>Organizational citizenship behavior</i> . <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja. <i>Organizational citizenship behavior</i> mampu memediasi komitmen organisasi terhadap kinerja.
18	Mandasari (2015)	<i>Organizational Citizenship Behavior (OCB) Sebagai Variabel Intervening Pengaruh Kompensasi Finansial, Lingkungan Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Perawat (Studi Pada Perawat Bagian Inap RSD Balung Kabupaten Jember)</i>	Hasil penelitian menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perawat. <i>Organizational citizenship behavior</i> berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perawat. Lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui <i>Organizational citizenship behavior</i> .

19	Suhardi (2019)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kompetensi, Lingkungan Kerja Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt Asuransi Jiwa Di Kota Batam Dengan <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Lingkungan kerja berpengaruh signifikan terhadap <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB); Lingkungan kerja berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) berpengaruh signifikan terhadap kinerja. <i>Organizational Citizenship Behavior</i> (OCB) mampu memediasi lingkungan kerja terhadap kinerja pegawai
20	Rahayu dan Rozak (2015)	Pengaruh Kepribadian Dan Pemberdayaan Terhadap Kinerja Melalui <i>Organizational Citizenship Behavior</i> Dengan Modal Sosial Sebagai Variabel Moderating	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap OCB, Kepribadian berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, OCB berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai, Kepribadian tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Pemberdayaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, OCB tidak berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja, Hasil uji mediasi menunjukkan bahwa OCB memediasi pengaruh pemberdayaan terhadap kinerja pegawai, namun OCB tidak memediasi pengaruh kepribadian terhadap kinerja pegawai. Hasil uji moderasi menunjukkan bahwa modal sosial tepat digunakan sebagai variabel moderating, yang berperan memoderasi hubungan antara pemberdayaan dengan kinerja pegawai

21	Darmawati, Hidayati, dan Herlina (2013)	Pengaruh Kepuasan Kerja Dan Komitmen Organisasi Terhadap Organizational Citizenship Behavior	Penelitian ini menemukan bahwa variabel kepuasan kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap variabel organizational citizenship behavior sementara itu komitmen organisasi pengaruhnya tidak signifikan.
22	Kasmawati. (2014).	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Sermani Steel Makassar.	Hasil menunjukkan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Sermani Steel Makassar
23	Nurhayati, D., Minarsih, M. M., & Wulan, H. S. (2016)	Pengaruh Kepuasan Kerja, Lingkungan Kerja Dan Loyalitas Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior (OCB) (Studi Kasus Pada PT. Perwirabhakti Sentrasejahtera Di Kota Semarang).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior OCB. Variabel Lingkungan Kerja dan Loyalitas berpengaruh positif dan signifikan terhadap Organizational Citizenship Behavior OCB. Dan variabel yang memiliki pengaruh paling dominan terhadap Organizational Citizenship Behavior OCB adalah variabel Kepuasan Kerja.
24	Nurhidayah, S. (2018).	Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Mediasi (Studi Kasus CV. Fajar Nusantara Jaya Serengan, Surakarta).	Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja dengan ($p\text{-value} < 0,05$). Kemudian variabel motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan ($p\text{-value} < 0,05$). Dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan dengan motivasi sebagai variabel mediasi
25	Putri, Y. D., & Utami, H. N. (2017).	Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) Terhadap Kinerja (Studi Pada Tenaga Perawat Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Baptis Batu).	Hasil penelitian dan hasil uji hipotesis yang telah dilakukan menunjukkan bahwa adanya pengaruh yang signifikan pada Uji F, yaitu antara variabel-variabel OCB yakni Altruism, Conscientiousness,

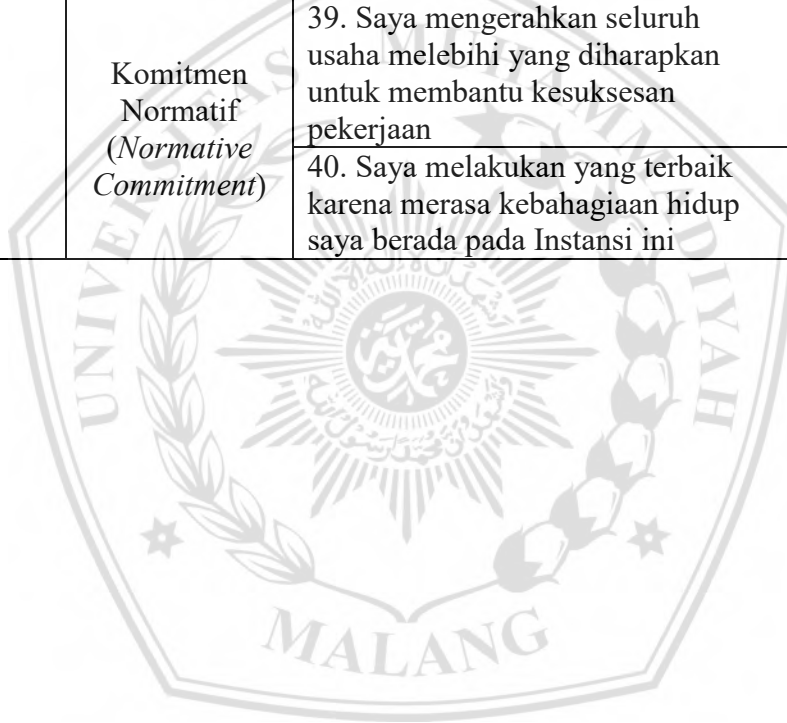
			Sportsmanship, Courtesy, Civic Virtue sebagai variabel independen secara simultan terhadap kinerja karyawan.
26	Rahman, A. (2017).	Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional terhadap Kinerja Karyawan dengan Organizational Citizenship Behavior (OCB) sebagai Variabel Intervening di Puskesmas Mlati 2 Sleman D.I. Yogyakarta.	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kepuasan kerja secara parsial memengaruhi OCB serta terhadap kinerja. Komitmen organisasional secara parsial memengaruhi OCB serta kinerja. Kepuasan kerja dan komitmen organisasional secara simultan memengaruhi OCB. Kepuasan Kerja dan komitmen organisasional secara simultan memengaruhi kinerja. OCB memengaruhi kinerja. Terdapat pengaruh tidak langsung kepuasan kerja terhadap kinerja melalui OCB yang lebih kecil dari pada pengaruh langsung kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan, dan terdapat pengaruh tidak langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan melalui OCB yang lebih besar dari pengaruh langsung komitmen organisasional terhadap kinerja karyawan.

LAMPIRAN 3. Ringkasan Variabel, Indikator, Item, Dan Sumber Intrumen

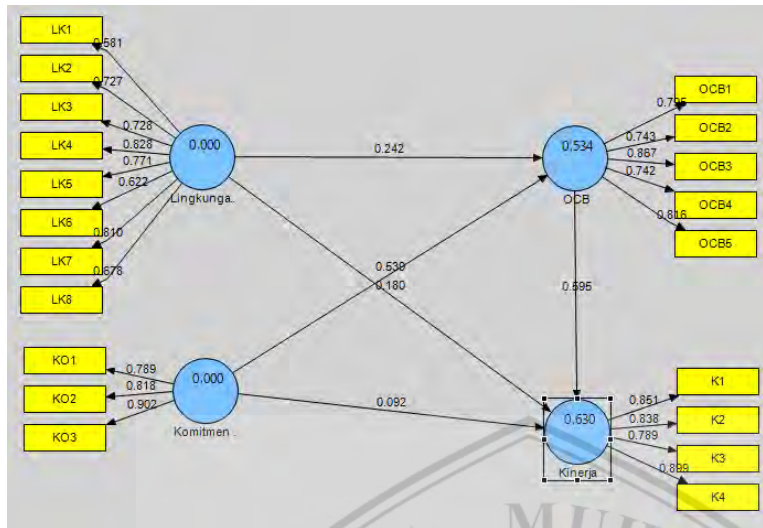
Variabel	Indikator	Item	Sumber Penelitian
Kinerja	<i>Quality</i>	1. Standar kualitas kerja yang telah ditetapkan oleh instansi dapat saya capai dengan baik dan optimal	Mathis dan Jackson (2000)
		2. Saya selalu berusaha menghasilkan kualitas pekerjaan yang baik dibandingkan dengan rekan kerja yang lain	
	<i>Quantity</i>	3. Kuantitas kerja saya sudah sesuai dengan standar kerja yang diharapkan oleh instansi	
		4. Banyaknya volume pekerjaan yang saya terima sesuai dengan kemampuan saya	
	<i>Timelines</i>	5. Saya tidak menunda pekerjaan yang diberikan kepada saya	
		6. Seluruh pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan	
	<i>Cost Effectiveness</i>	7. Saya dapat memaksimalkan sumber daya instansi (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki instansi dengan baik	
		8. Saya menggunakan jam kerja dengan efektif	
Organizational Citizenship Behavior (OCB)	<i>Altruisme</i> (Membantu Orang Lain)	9. Saya membantu orang lain disekitar saya sesuai norma dan kaedah yang berlaku	Organ, Podsakoff, dan MacKenzie (2006)
		10. Saya selalu meluangkan waktu untuk membantu orang lain sesuai dengan norma dan kaedah yang berlaku	
	<i>Conscientiousness</i> (Kesadaran Nurani)	11. Saya datang dan bekerja tepat waktu	
		12. Saya mematuhi aturan, regulasi dan prosedur instansi biarpun tidak diawasi	
	<i>Courtesy</i> (Kebaikan)	13. Saya tidak menyalahgunakan hak orang lain	
		14. Saya meringankan pekerjaan orang lain dalam perspektif kaedah dan norma yang berlaku	
	<i>Civic Virtue</i>	15. Saya selalu menyambut	

	(Kesadaran Kewarganegaraan)	perubahan-perubahan dalam instansi	
		16. Saya menghadiri dan berpartisipasi secara aktif didalam rapat-rapat di kantor	
Lingkungan Kerja	Sportmanship (Kesportifan)	17. Saya tidak mengeluh tentang segala sesuatu	Sedarmayanti (2001)
		18. Saya memiliki kemauan untuk bertoleransi menahan diri dari aktifitas yang tidak baik	
	Pewarnaan	19. Warna interior di ruangan saya dapat mendukung hasil kerja saya	
		20. Komposisi warna benda diruang kerja saya mempengaruhi suasana pikiran	
	Kebersihan	21. Kebersihan ruang kerja saya mendukung aktifitas kerja	
		22. Ketersediaan toilet yang selalu bersih dan wangi	
	Pertukaran Udara	23. Suhu udara dan sirkulasi udara di ruang kerja saya sudah baik	
		24. Adanya alat pengatur suhu (AC, kipas angin, dll) sangat mendukung saya untuk bekerja	
	Penerangan	25. Kondisi penerangan di tempat kerja saya sudah mencukupi	
		26. Sarana penerangan yang ada di tempat kerja sudah baik	
	Keamanan	27. Terdapat jaminan keamanan terhadap barang milik pribadi pegawai ketika bekerja	
		28. Konstruksi gedung yang memberikan rasa aman ketika sedang bekerja	
	Kebisingan	29. Suara yang bising dapat mengganggu konsentrasi saya dalam bekerja	
		30. Ketenangan ditempat kerja mendorong produktifitas kerja saya	
	Hubungan antar pegawai	31. Komunikasi yang baik dengan sesama pegawai mendukung aktifitas saya dalam bekerja	
		32. Terjalin hubungan yang baik dengan sesama rekan kerja	
	Hubungan dengan atasan	33. Komunikasi yang intens dengan atasan sangat membantu aktifitas	

		saya dalam bekerja	
		34. Terjalin hubungan yang kondusif antara bawahan dengan atasan	
Komitmen Organisasi	Komitmen Afektif (<i>Affective Commitment</i>)	35. Saya memegang teguh peraturan Instansi dalam melaksanakan pekerjaan	Allen dan Meyer (2013)
		36. Saya merasa nyaman dalam menjalankan pekerjaan sehari-hari	
	Komitmen Kontinuan (<i>Continuance Commitment</i>)	37. Tidak ada kemungkinan untuk sayameninggalkan Instansi ini	
		38. Saya bekerja giat karena adanya penghargaan yang pantas yang diberikan Instansi	
	Komitmen Normatif (<i>Normative Commitment</i>)	39. Saya mengerahkan seluruh usaha melebihi yang diharapkan untuk membantu kesuksesan pekerjaan	
		40. Saya melakukan yang terbaik karena merasa kebahagiaan hidup saya berada pada Instansi ini	



LAMPIRAN 4. Hasil Analisis PLS



Latent Variable Correlations

	Kinerja	Komitmen Organisasi	Lingkungan Kerja	OCB
Kinerja	1.000000			
Komitmen Organisasi	0.642781	1.000000		
Lingkungan Kerja	0.616613	0.709342	1.000000	
OCB	0.772926	0.710579	0.624052	1.000000

R Square

	R Square
Kinerja	0.630186
Komitmen Organisasi	
Lingkungan Kerja	
OCB	0.533909

Composite Reliability

	Composite Reliability
Kinerja	0.908682
Komitmen Organisasi	0.875486
Lingkungan Kerja	0.896311
OCB	0.894817

Cross Loadings

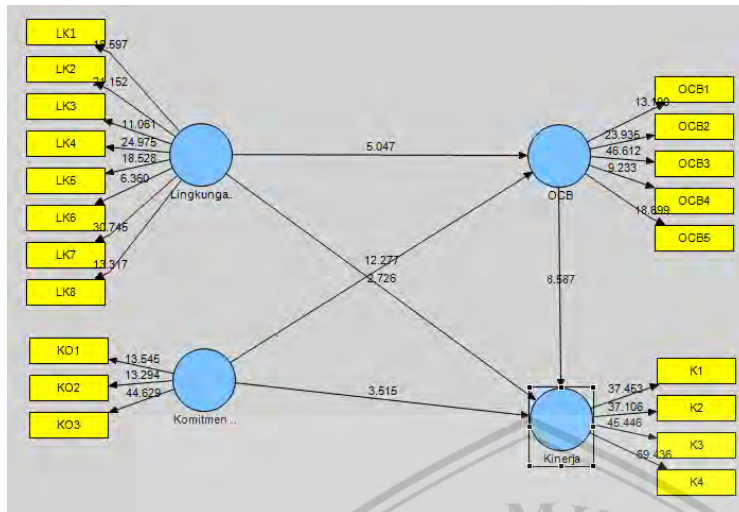
	Kinerja	Komitmen Organisasi	Lingkungan Kerja	OCB
K1	0.850752	0.588543	0.626773	0.685396
K2	0.837528	0.516274	0.439440	0.544784
K3	0.788820	0.441744	0.364244	0.660077
K4	0.898550	0.609275	0.617117	0.703226
KO1	0.553431	0.788679	0.669908	0.619144
KO2	0.399333	0.817584	0.484912	0.540290
KO3	0.632012	0.902461	0.608164	0.616788
LK1	0.404804	0.433218	0.581466	0.353286
LK2	0.321779	0.405774	0.726839	0.282636
LK3	0.333677	0.419517	0.728117	0.340113
LK4	0.448750	0.578371	0.827990	0.506098
LK5	0.471897	0.592469	0.771330	0.467025
LK6	0.419419	0.458940	0.622015	0.418853
LK7	0.530055	0.618425	0.809989	0.587060
LK8	0.530607	0.498539	0.678417	0.513620
OCB1	0.672074	0.585926	0.459623	0.795359
OCB2	0.574853	0.495430	0.447745	0.743008
OCB3	0.670975	0.589129	0.557286	0.866854
OCB4	0.570071	0.567409	0.459263	0.742421
OCB5	0.571628	0.578628	0.549233	0.816060

AVE

	AVE
Kinerja	0.713716
Komitmen Organisasi	0.701631
Lingkungan Kerja	0.522538
OCB	0.630647



LAMPIRAN 5. Hasil Analisis PLS dengan Bootsrap



Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)
Komitmen Organisasi -> Kinerja	0.092495	0.073898	0.026316	0.026316
Komitmen Organisasi -> OCB	0.539239	0.472083	0.043923	0.043923
Lingkungan Kerja -> Kinerja	0.179626	0.207010	0.065882	0.065882
Lingkungan Kerja -> OCB	0.241546	0.346412	0.047862	0.047862
OCB -> Kinerja	0.595105	0.613557	0.069301	0.069301

	T Statistics (O/STERR)
Komitmen Organisasi -> Kinerja	3.514845
Komitmen Organisasi -> OCB	12.277007
Lingkungan Kerja -> Kinerja	2.726481
Lingkungan Kerja -> OCB	5.046713
OCB -> Kinerja	8.587299

LAMPIRAN 6. Uji Sobel

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	5.047	Sobel test: 4.35110654	0.00001355
t_b	8.587	Aroian test: 4.3293419	0.00001496
		Goodman test: 4.37320277	0.00001224
Reset all		Calculate	

Input:		Test statistic:	p-value:
t_a	12.277	Sobel test: 7.03660194	0
t_b	8.587	Aroian test: 7.0209797	0
		Goodman test: 7.05232893	0
Reset all		Calculate	



Tesis (Andreas)

ORIGINALITY REPORT

8%

SIMILARITY INDEX

8%

INTERNET SOURCES

3%

PUBLICATIONS

%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1

eprints.umm.ac.id

Internet Source

4%

2

ojs.unpatti.ac.id

Internet Source

2%

3

etheses.uin-malang.ac.id

Internet Source

2%

Exclude quotes

Off

Exclude matches

< 2%

Exclude bibliography

On

